

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Hana Šolcová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Hana Šolcová

Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů mateřských škol

**Factors Affecting the Profession Development of the Head of
Kindergarten**

Typ závěrečné práce
(Bakalářská)

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 15.6.2014

.....

Podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za vstřícný přístup, přínosné konzultace a cenné rady, které mi při vypracování bakalářské práce poskytl. Poděkování patří i mé rodině, kolegyním a respondentům, kteří se zúčastnili mého výzkumu.

.....

Podpis

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá faktory ovlivňujícími profesní rozvoj ředitele mateřské školy. Základním cílem práce je vyzdvihnout kladné a motivující faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů škol a upozornit na záporné faktory.

Teoretická část práce je zaměřena na profesní rozvoj ředitele mateřské školy, jeho kompetence a faktory, které ředitele nejvíce ovlivňují v rovině pracovní a osobní.

Výzkumná část je zaměřena na stanovený cíl bakalářské práce, výzkumné otázky jsou vlastní konstrukce a hledají odpovědi na to, které faktory ovlivňují ředitele mateřských škol v jejich profesním rozvoji.

Závěr práce ukazuje, že ředitelé jsou ve svém profesním rozvoji ovlivněni mnoha faktory nacházejícími se uvnitř školy i mimo ni. Jedná se o znalosti, dovednosti, vzdělávání, motivaci a rozvoj svých kompetencí. Poznatky z této práce mohou být využity vzdělávacími institucemi pro cíleně zaměřenou podporu ředitelů, ale i řediteli samotnými pro svoji sebereflexi.

Klíčová slova: Ředitel mateřské školy, profesní rozvoj, kompetence, faktor, profesní dráha, motivace kariérní systém

Abstract

This Bachelor's thesis deals with factors affecting the profession development of the kindergarten headmaster. The basic objective is to highlight the positive and motivating factors affecting the profession development of the kindergarten headmasters and bring attention to the negative ones.

The theoretical part of the work is aimed firstly at profession development of the headmaster, his powers and factors affecting the kindergarten headmaster at the personal and working level at most.

The research part is aimed at the preset objective of the bachelor's work. The research questions are of the self made nature and seek answers to questions such as which factors influence the work of kindergarten headmasters in their profession development. The conclusion of the work demonstrates that there are many internal and external factors affecting the profession development of the headmasters. It deals with knowledge, skills, education, motivation and development of powers. The findings of this work can be applied by the educational institutions for the purpose of the aimed support to headmasters and also by headmasters themselves for the purpose of their own feedback.

List of key words: Kindergarten headmaster, profession development, powers, factor, profession career, motivation, career system

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod k bakalářské práci | 7 |
| 1 Profesní rozvoj ředitele | 9 |
| 2 Kompetence ředitele školy jeho profesní role | 11 |
| 2.1.1 Manažerské funkce a role ředitele školy | 11 |
| 2.2 Kompetence ředitele pro rozvoj organizace | 12 |
| 2.2.1 Právní vymezení funkce ředitele školy | 14 |
| 2.2.2 Zákonné vymezení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků | 16 |
| 2.2.3 Rozsah přímé vzdělávací činnosti | 17 |
| 2.2.4 Ekonomické předpisy | 18 |
| 2.3 Ředitel školy a vnější faktory | 19 |
| 2.3.1 Demografické faktory | 20 |
| 2.4 Faktory mezoprostředí | 20 |
| 2.4.1 Zřizovatel | 20 |
| 2.4.2 Zákonní zástupci | 21 |
| 2.4.3 Česká školní inspekce | 22 |
| 2.5 Faktory vnitřní | 23 |
| 2.5.1 Motivace | 23 |
| 2.5.2 Podpora kolegů a bývalého ředitele | 25 |
| 2.5.3 Podpora rodiny | 26 |
| 2.5.4 Plánování osobního rozvoje | 26 |
| 2.5.5 Demotivace | 28 |
| 2.5.6 Administrativní činnosti | 28 |
| 2.5.7 Další demotivující faktory | 29 |
| 3 Kariéra ředitele | 30 |
| 3.1 Kariérové fáze dráhy ředitelů škol | 30 |
| 3.2 Kariérní řád | 32 |
| 3.3 Vzdělávání ředitelů v České republice | 32 |
| 3.4 Vzdělávání ředitelů v Evropě | 33 |
| 3.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků - DVPP | 34 |
| 4 Výzkumná část | 36 |
| 4.1 Cíl výzkumu | 36 |
| 4.2 Výzkumným problém | 36 |
| 4.3 Výzkumné otázky | 36 |
| 4.4 Ověřovaná tvrzení | 36 |
| 4.5 Charakteristika výzkumného vzorku | 36 |
| 4.6 Průvodní dopis dotazníkového šetření | 39 |
| 4.7 Návrh dotazníků | 39 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.8 | Metody výzkumu, hodnocení dotazníku a telefonického šetření | 39 |
| 4.9 | Vyhodnocení výzkumu | 40 |
| 4.10 | Odpovědi na výzkumné otázky | 56 |
| 4.11 | Ověření tvrzení | 58 |
| 4.11.1 | Využití v praxi | 58 |
| | Závěr | 59 |
| | Dotazníkové šetření | 59 |
| | Seznam použité literatury | 63 |
| | Seznam zkratk | 66 |
| | Seznam obrázků | 67 |

Úvod k bakalářské práci

Téma práce bylo vybráno z důvodu absence koncepce přípravy a podpory ředitelů MŠ v České republice, která by reflektovala na potřeby zájemců o práci ředitelů mateřských škol. V bakalářské práci jsou užitá některá obecná jména (například ředitel, učitel) používána v mužském rodě s cílem zpřehlednění textu.

V současné době je vyvíjen poměrně silný tlak na ředitele škol společensko-politickou situací, nutností reagovat na změny společnosti, budováním učících se organizací a potřebou se neustále vzdělávat. V národních i mezinárodních zprávách a šetřeních je možné nalézt zprávy o průměrné nebo dokonce klesající úrovni vzdělávání v České republice. (PISA 2009, McKinsey & Company).

V dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011-2015 je vyzdvížena důležitost přípravy, výběru, hodnocení a rozvoje ředitelů mateřských, základních a středních škol.

Základním cílem práce je vyzdvihnout kladné a motivující faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů mateřských škol a upozornit na záporné faktory.

V bakalářské práci je zmíněn výzkum Milana Pola autora knihy „Škola v proměnách“ uskutečněná se vzorkem ředitelů základních škol. Výsledky výzkumu jsou aktuální i pro ředitele škol mateřských. Výzkum mapuje potřeby a ucelený pohled na fáze profesního života ředitele školy v různých obdobích.

Práce pojednává o některých vnějších a vnitřních, osobních i profesních faktorech, které působí na profesní rozvoj ředitele školy, během jeho působení ve funkci. Tyto faktory samozřejmě nejsou jen pozitivní. Práce poukazuje i na negativní faktory ovlivňující ředitele školy, v teoretické i výzkumné části práce.

Jak vnímají ředitelé podporu zvenku i uvnitř svých škol. Rozhodli by se nebo nerozhodli, jít znovu do funkce a proč.

Okruhy otázek se zabývají profesní a osobní motivací ředitelů k dalšímu vzdělávání, podporou, kterou ředitelé cítili při nástupu do funkce. Popsány jsou zde faktory, které ředitele motivovaly nebo demotivovaly při nástupu do funkce i během dalších období, kde vnímají omezení a které faktory jim působí největší potíže. Jak vnímají podporu svých kolegů, zřizovatele, rodin apod. Dotazy byly směřovány na otázky finančního ohodnocení, především jestli je otázka financí pro ředitele důležitá. Otázky byly zaměřeny i na zkušenosti ředitelů s výpočetní technikou a jazykové znalosti. Nesporně důležitou otázkou je, zdali se ředitelé chtějí dále vzdělávat

a kolik jsou vzdělávání ochotni obětovat času. Jedním z dotazů byl i pohled ředitelů na kariérní systém, zdali by jej uvítali.

1 Profesní rozvoj ředitele

Profesní rozvoj ředitele škol je ovlivněn mnoha faktory. Faktor je tedy klíčovým slovem, se kterým se budeme v celé práci často setkávat, vysvětleme si tedy jeho definici **Faktor** (z lat. *facere*, činit, dělat), doslova činitel.¹

Faktory, které ředitele ovlivňují v profesním rozvoji, přicházejí z vnějšího prostředí, mezoprostředí i vnitřního prostředí školy. Jsou jimi i osobní faktory schopnosti, dovednosti a znalosti označované jako znalostní aktiva. Ty signalizují úspěch, či neúspěch školy. Výkon ředitele školy je díky autonomii škol rozsáhlý, obsahuje velké množství znalostí, dovedností a schopností, dále vyžaduje velkou míru flexibility, osobního nasazení, schopnosti aplikovat změny a nést za ně odpovědnost. Důležité jsou komunikační dovednosti vůči zaměstnancům, zřizovateli, rodičům, nadřízeným orgánům apod. Pokud je ředitel vnímán svým okolím kladně, bývá kladně vnímána i škola. Pokud není ředitel svým okolím kladně vnímán, nebývá pohled okolí bez despektu a pochybností.

„Ředitelem školy je pracovník zákonem pověřený výkonem některých funkcí státní správy ve školství. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obce aj. jsou rozsáhlé - zejména řídí školu, předškolní zařízení, odpovídá za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků, jmenuje své zástupce atd.“²

Velké změny, které jsou spojené s reformou našeho školství, kladou na vedoucí pracovníky vysoké požadavky.

„Požadavek na větší autonomii škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejích řídicích pracovníků. Ti stojí tvář v tvář nelehkému úkolu řídit a budovat školu v prostředí charakteristickém neuvěřitelně rychlými společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými změnami, zvyšujícími se požadavky a očekáváním ze strany společnosti. Dřívější jistoty se změnily v nejistoty a změny. Dostí silná setrvačnost vede k tomu, že řízení školy a

¹ ABZ slovník cizích slov: Pojem faktor [online]. © 2005 - 2014 [cit. 2014-05-31]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/faktor>

² Průcha, J.; Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. 4. Rozšířené vydání. Praha: PORTÁL, 2003, s. 206 ISBN 80-7178-722-8.

uplatňování změn v jejím vnitřním prostředí se stává pro jejich management velmi tvrdým oříškem.“³

Tato práce se zabývá některými faktory, které spolu vzájemně souvisí nebo se vzájemně prolínají a ovlivňují ředitele při jejich profesním rozvoji.

Měním se prostředím, legislativou se nároky na znalosti ředitelů stále zvyšují. Pokud se ředitel potýká s pracovními nebo osobními problémy, nebude mít na svůj profesní rozvoj čas ani chuť. Jen jedince se silnou vnitřní motivací, mohou složité a problémové situace, stimulovat a poté motivovat k rozvoji v rámci profese.

„Profesní růst ředitele je definován jako rozvoj v rámci profese nebo pracovního místa. Školení, vzdělávací kurzy, prohlubování znalostí, zkušeností a dovedností pro výkon práce na stávajícím místě.

Co je profesní růst?

- postupné zvládání požadovaných profesních činností na vyšší úrovni
- postupné zvládání nových profesních činností
- postupné prohlubování kompetencí
- postupné prohlubování pochopení podstatných souvislostí profese, oboru“⁴

³ Světlík, J. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, 2006, s. 9 ISBN 80-7357-176-5.

⁴ Týdeník - školství: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2009/11-priloha/profesni-standard-kvality-ucitele-v-otazkach-a-odpovedich/> [online]. Praha, 2009/11 [cit. 2014-05-31]. ISSN <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2014/>. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2009/11-priloha>

2 Kompetence ředitele školy jeho profesní role

S profesním rozvojem souvisí také kompetence ředitele školy. „Termín kompetence pronikal do české odborné literatury pozvolna. Začíná se prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy nahrazuje termíny znalost a dovednost. Důvodem je širší obsah tohoto termínu, neboť kompetence obsahuje kromě znalosti a dovednosti a další složky, například zkušenost.“⁵ Pojem kompetence je velmi široký a mnoho autorů podává k jeho výkladu různá vysvětlení. O kompetencích můžeme hovořit jako o komplexních schopnostech jednotlivce, které jedinec používá při vykonávání specifických úloh, tak, aby uspokojivě plnil speciální požadavky při výkonu pracovních-odborných funkcí, sociálních rolích a mimopracovních aktivit.

2.1.1 Manažerské funkce a role ředitele školy

Funkce jsou specifické činnosti, které musí manažer - ředitel vykonávat při plnění pracovních úkolů. Ředitel školy vykonává manažerské funkce, kterými jsou organizování, plánování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Tyto funkce jsou tzv. funkcemi sekvenčními. Souběžně vykonává ředitel školy i funkce paralelní jsou jimi analyzování, rozhodování a realizace a implementace.

Manažerské role můžeme charakterizovat jako způsob chování člověka při plnění pracovního úkolu ve vztahu k jiným lidem. Role vyplývá z postavení - úlohy člověka ve skupině. Podle Rymeše⁶ je příhodný Mintzbergův model manažerských rolí, který se od ředitelů očekává.

Interpersonální role

- Reprezentant
- Vůdce
- Spojovací článek

Informační role

- Sběrač podnětů
- Šířitel podnětů
- Spojovací článek

⁵ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 22 s. Řízení školy. ISBN 978807357899.

⁶ Rymeš M. Pozice ředitele ve škole a jeho manažerské role *Řízení školy* 2011č. 4, s. 33.

Rozhodovací role

- Podnikatel
- Řešitel poruch
- Přidělovač rolí
- Vyjednávač

2.2 Kompetence ředitele pro rozvoj organizace

Kvalitní manažer by měl umět stanovit strategii, pojmenovat změřitelné cíle v souladu s vizí školy; správně provádět výběr pracovníků, jejich adaptaci a hodnocení, pečovat o další rozvoj pracovníků, zajistit pro školu finanční zdroje mimo stanovený rozpočet, umět správně vykonávat všechny manažerské funkce. Kompetencí ředitele školy je velké množství. Zajímavé pro nás může být podívat se na tento pojem z úhlu několika autorů.

„Plánování, kontrolování, organizování, rozhodování a vedení lidí jsou funkce, které nelze dělit podle důležitosti. V řídicím procesu nelze opominout žádnou z nich, protože právě na tom, jak kvalitně jsou vykonávány, je závislý chod celé organizace. Ředitel musí být schopen zvládat všechny uvedené funkce.“⁷

Kompetence, které se týkají právní a ekonomické oblasti jsou dány zákonem nebo zřizovatelem. Pro ředitele jsou velmi důležité i kompetence od sebe. Kompetence od sebe znamenají profesní způsobilost. Tyto kompetence jsou úzce spjaty s emoční inteligencí.

Slavíková popisuje a rozděluje kompetence do několika rovin.

Roviny formální a neformální:

- a) odborné
- b) manažerské - řízení školy po stránce organizační, administrativní, ekonomické, pedagogické, legislativní
- c) vedení lidí - personalistika, styly řízení, motivace pracovníků
- d) sociální - sebehodnocení, komunikace, řešení konfliktů, empatie⁸

⁷ Slavíková L.; Karabec, S., aj. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti*, Praha 2002, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, s. 17, ISBN 80-7290-120-6.

⁸ SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Systém přípravy řídicích pracovníků ve školství v kontextu nových technologií vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 34 s. ISBN 80-729-0150-8.

Definice kompetencí ředitele školy je velké množství, jednoznačná definice neexistuje. Kubeš⁹ uvádí, že jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, lze rozdělit do pěti kategorií:

- motivy - vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka,
- rysy - hluboké a vrozené charakteristiky osobnosti (temperament apod.),
- vnímání sebe samotného - víra ve vlastní schopnosti, nebo jistota že úkol zvládnu,
- vědomosti - všechny poznatky související s prací vykonávanou v dané pozici,
- dovednosti - zajišťující, že jsme schopni vykonat činnosti související s úkolem.

Rozčlenění kompetencí ředitelů, lze najít v knize autorů (Lhotková, Trojan, Kitzeberger)¹⁰, kteří pocházejících z jednoho pracoviště Centra školského managementu Pedagogické fakulty UK v Praze. Zde jsou kompetence rozděleny:

- „lídrovské - strategické myšlení
- manažerské - rozvoj organizace
- odborné - vzhledem k funkci
- osobnostní
- sociální
- řízení a hodnocení edukačního procesu“

Tato práce se bude zabývat kompetencemi, které souvisejí s profesním rozvojem ředitele školy. Kompetence, které se týkají právní a ekonomické oblasti jsou dány zákonem nebo zřizovatelem. Nastavení systému vzdělávacích potřeb ředitelů škol souvisí s připravovaným kariérním systémem ve školství. Ředitelé by měli sami zodpovědět otázky, která vzdělávací témata jsou pro ně aktuální a důležitá.

⁹ KUBEŠ, M.; SPILLEROVÁ, D.; KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

¹⁰ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3578-992.

2.2.1 Právní vymezení funkce ředitele školy

„Povinnosti ředitelů škol a školských zařízení jsou stanoveny zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen ŠZ).

Ředitel školy zejména:

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb,
- b) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- c) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- d) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- e) odpovídá za použití přidělení finančních prostředků státního rozpočtu,
- f) vydává správní rozhodnutí (podrobně viz 164 a §165 ŠZ)¹¹

Ředitelé musí již při konkurzních řízeních prokazovat znalost a orientaci v zákonech, vyhláškách a nařízeních. Je nutná znalost veškerých zákonných vymezení, které se vztahují k jejich funkci. Předpoklady pro výkon funkce ředitele jsou dány zákonem č.563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v § 5, kde jsou uvedeny předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy:

(1) „Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce:

- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,
- b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,

¹¹ Řízení školy: Ředitel školy: Manažer či pedagog. Praha: Wolters Kluwer, 2011, roč. 2011, č. 6. ISSN 1214-8679.

c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.¹²

Ředitelé škol musí znát a pracovat i s dalšími neméně důležitými předpisy, které jsou součástí legislativy v České republice. Jsou jimi:

- Ústava ČR č.1/1993Sb.ve znění pozdějších předpisů.
- Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako ústavní zákon, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Neopominutelnými dokumenty jsou nařízení vlády, vyhlášky a vnitroresortní předpisy MŠMT upravující podmínky ve školství. Jsou jimi:

¹² MŠMT ČR *Zákon č.563/2004sb. o pedagogických pracovnících*. Praha: EUROUNION, 2011 ISBN 978-80-7317-072-X.

- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

Další dokumenty, se kterými ředitelé škol také pracují:

- Bílá kniha EU o vzdělávání a odborném výcviku - Vyučování a učení na cestě k učíci se společnosti, vydána v listopadu 1995.
- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - Bílá kniha 2001.
- Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy vydává MŠMT.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.

Předškolní vzdělávání se odvíjí od Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Je jedním z nejdůležitějších dokumentů, kterým se mateřské školy řídí a na jehož základě zpracovávají svůj vlastní Školní vzdělávací program.

„Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. Tato pravidla se vztahují na pedagogické činnosti probíhající ve vzdělávacích institucích zařazených do sítě škol a školských zařízení. Jsou závazná pro předškolní vzdělávání v mateřských školách, v mateřských školách s programem upraveným podle speciálních potřeb dětí a v přípravných třídách základních škol.“¹³

2.2.2 Zákonné vymezení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) vymezuje předpoklady pro výkon funkce ředitele. V § 166 jsou vymezeny předpoklady, které musí ředitel školy splňovat. Je zde také popsáno konkurzní řízení, a jeho jmenování. Ředitele školy jmenuje do funkce

¹³ *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. 1. vyd. MŠMT Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5.

zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení, vedoucí funkce ředitele je uvedena v zákoně č. 262/2006 Sb. zákoník práce a zákoně č. 561/2004 Sb. Školský zákon.

Po řediteli je vyžadováno odborné vzdělání a pedagogická praxe v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a vyhláškou č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků. Počet hodin přímé vyučovací činnosti či přímé výchovné činnosti je stanoven nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně - pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, závisí na počtu tříd nebo dětí, žáků či studentů ve škole.¹⁴

2.2.3 Rozsah přímé vzdělávací činnosti

Dalším faktorem ovlivňujícím další profesní rozvoj je faktor přímé vzdělávací činnosti. Přímou pedagogickou činností se rozumí přímé působení pedagogického pracovníka, které vyžaduje jeho aktivní kontakt se svěřenými dětmi, umožňující jejich edukaci na základě komplexně prováděné osobnostní diagnostiky, s důrazem na pedagogické ovlivňování, kontrolu a řízení. Vysoká míra vyučovací povinnosti ředitelů škol může negativně ovlivnit jejich možnost profesního rozvoje. Především jedná-li se o jednotřídní nebo dvoutřídní mateřské školy a je zde složitá zastupitelnost. Počet hodin přímé pedagogické činnosti se odvíjí od počtu tříd jednotlivých škol.

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, § 1.

Rozsah působnosti:

„Toto nařízení se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení (dále jen "škola") zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí a dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství. § 2.

¹⁴ *Sbírka zákonů: Zákon č. 561/2004 [online].* ČR: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>

(1) Rozsah hodin přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti (dále jen "přímá pedagogická činnost") je stanoven v příloze k tomuto nařízení.

(3) Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti lze rozvrhnout nerovnoměrně na jednotlivé týdny tak, aby nebyl překročen průměrný stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti za období nejdéle 5 po sobě následujících měsíců.“

U právnické osoby, která vykonává činnost více druhů škol, se stanoví týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele školy a jeho zástupce podle vykonávané činnosti školy, u které je v příloze k tomuto nařízení stanovena přímá pedagogická činnost nejnižší).¹⁵ Vzhledem k tomu, že ředitel vykonává pedagogickou činnost, měl by se profesně rozvíjet i v oblasti pedagogického procesu.

2.2.4 Ekonomické předpisy

Dalšími faktory ovlivňujícími ředitele v jejich profesním rozvoji je znalost ekonomických předpisů vztahujících se na řízení škol. Jako statutární orgán příspěvkové organizace, zapsané v obchodním rejstříku je ředitel plně odpovědný za hospodaření se státními finančními prostředky i s finančními prostředky poskytnutými zřizovatelem na provoz školy. Evropa v současné době bojuje s dluhovou krizí. Ohrožena je i Česká republika. Vlády zemí se snaží tuto krizi řešit různými finančními opatřeními včetně snižování majoritních výdajů v oblastech zdravotnictví, školství, sociální a důchodové. Finanční omezení pocítují ve většině škol, kde jsou snižovány rozpočty. Tyto skutečnosti způsobují mimo jiné např. odliv zaměstnanců ze školství. Ředitelé bojují s nedostatkem financí nejen na platy učitelů. Finanční prostředky se nedostávají ani např. na platy asistentů pedagoga, bez kterých není možná integrace dětí se zdravotním postižením. Chybějící finanční prostředky výrazně ovlivňují i další vzdělávání pedagogů a vedoucích pracovníků. Všechny tyto faktory negativně ovlivňují nejen ředitele školy, ale i zákonné zástupce dětí. Ředitel se musí v hospodaření školy dobře orientovat, aby byl schopen řídit školu dle zásad správného hospodaření. Ekonomická oblast řízení školy je pro ředitele náročná z důvodu stále

¹⁵ Sbírka zákonů: NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 75/2005 Sb. [online]. ČR: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/narizeni75_2005.pdf

se měnící legislativy. Znalosti ředitele školy musí být stále prohlubovány. Ředitel se musí naučit změny přijímat, porozumět jim a umět je aplikovat ve své škole.

2.3 Ředitel školy a vnější faktory

Při práci ředitele na něj působí mnoho faktorů ovlivňující více či méně jeho profesní rozvoj. Od 90 let 20 století došlo v České republice k mnoha změnám, tak jako k v ostatních zemích střední a východní Evropy. Šlo o vstupy těchto zemí do společenství zemí Evropské unie. Změny byly nejen v politickém uspořádání ale i v prostupnosti vzdělávání všemi zeměmi. Veškeré změny v České republice nastávaly v nestabilním prostředí, působily zde neustálé změny ministrů a silné politické tlaky. Školy získaly velkou autonomii a samostatnost a jejich ředitelé museli začít reagovat na změny legislativy a nové skutečnosti, ovlivňující jejich čas, způsob řízení a v neposlední řadě jejich vzdělávání. Bylo nutné, začít řídit školy strategicky. Řízení školy popsala Slavíková aj. „Strategické řízení je proces, kdy ředitelé určují dlouhodobé směřování školy, stanovují její poslání, specifické cíle, vytvářejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů a podnikají konkrétní kroky pro jejich realizaci.“¹⁶

Vliv globalizace neměl vliv jen na podnikání, ekonomiku, ale i veškerý management. „Globalizace je realitou, před níž nelze „strkat hlavu do písku“ nebo ji jakkoliv ignorovat. Zvláště podnikatelské subjekty mají v podstatě dvě možnosti chování.

- proaktivní - hledat cesty, jak se aktivně zapojit do globalizačního dění;
- reaktivní - monitorovat všechny vlivy globalizace a průběžně jim uzpůsobovat svou strategii“¹⁷

Nebyl a dosud není stanoven kariérní řád pro učitele a ani pro ředitele škol. Ředitelé často nemají dostatečné vzdělání pro výkon své funkce, musí se mnoho věcí naučit sami, sebevzdělávat se nebo hledat jinou vhodnou a kvalitní nabídku ve vzdělávání. Politická situace s sebou přinesla mnoho změn, které ovlivňují ředitele všech stupňů škol. Jak uvádí (Šikýř, Borovec, Lhotková 2012) „Samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby dalšího vzdělávání. Potřeba

¹⁶ Slavíková, L.; Báča, M., Cipínová, J. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha: 2008, Centrum školského managementu.

¹⁷ *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, s. 332. ISBN 978-80-7261-200-0.

vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.“¹⁸

2.3.1 Demografické faktory

Ředitelé jsou v posledních letech především ve velkých městech vystaveni poměrně náročným vedením správních řízení, týkajících se přijímání dětí do předškolních zařízení.

V současné době není dostatečný počet volných míst v mateřských školách. Poptávka značně převyšuje nabídku, především ve velkých městech, kde bývá prioritou výstavba nových bytů, migrace obyvatel nejen z evropských zemí, ale často se setkáváme i s obyvateli tzv. třetího světa. Ředitelé se potýkají s problémy nedostatečné kapacity mateřských škol i integrací dětí cizinců do svých škol. Přijímání dětí do mateřských škol je psychicky velmi náročné a je jedním ze stresorů, které ředitele škol provázejí v posledních letech. Tyto faktory negativně ovlivňují psychiku ředitelů škol a významně ovlivňují nutnost dobré přípravy a vysoké znalosti problematiky v této oblasti. Správní řád č. 500/2004 Sb., je jednou z právních norem, které musí ředitel znát a umět bezchybně aplikovat. Tam, kde správní řád používá pojem správní orgán, je bez jakýchkoli pochybností míněn také ředitel mateřské školy vydávající rozhodnutí, kterým vykonává státní správu.

2.4 Faktory mezoprostředí

2.4.1 Zřizovatel

Zřizovatelé své školy zřizují, ruší a kontrolují dle předem daných pravidel, se kterými by měl být ředitel seznámen. „Hodnocení ředitelů škol zřizovateli je buď neřízené, tj. hodnocení s ohledem na „znalost místních podmínek“, tedy intuitivně bez konkrétních kritérií nebo vychází z interních (vlastní hodnocení školy) nebo externích (ČŠI) podkladů, nebo řízené, tj. na základě konkrétních kritérií“ píše Lhotková v Řízení školy.¹⁹

Zřizovatel může a měl by své ředitele podporovat v jejich profesním rozvoji vytvořením podmínek, podporou, ale i nabídkou např. dalšího vzdělávání. Profesní

¹⁸ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.

¹⁹ *Řízení školy: Možnosti hodnocení ředitelů škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2013, roč. 2013, č. 1. ISSN 1214-8679.

vyspělost budoucího ředitele hodnotí zřizovatel již při konkurzním řízení. Od 1. 1. 2012 byl novelizován zákon č. 561/2004 (Školský zákon) a zřizovatelé mohou své ředitele jmenovat na období šesti let. Velmi důležité je, aby v zastupitelstvech obcí byli lidé, kteří školství rozumí. Velmi často dochází k tomu, že zřizovatelé hodnotí například jen péči ředitele o školní budovu, ale nedokáží zhodnotit kvalitu školy, pedagogický proces nebo práci zaměstnanců jako jednoho týmu. Profesionální pedagogický sbor musí proto hodnotit lidi, kteří dané problematice rozumí. Toto téma bylo otevřeno dne 12. 12. 2013 u Kulatého stolu SKAV a EDUIN. Název tématu byl: „Ředitel školy versus zřizovatel. Vidí kvalitu školy stejně?

„Zřizovatel by měl svá rozhodnutí ohledně konkurzních řízení, umět zdůvodnit svá rozhodnutí v případě, že nejmenují např. jedince, který skončil na prvním místě. „Kdyby vyhláška nařizovala zřizovateli, který odmítne jmenovat kandidáta z prvního místa, aby své rozhodnutí zdůvodnil, byly by konkurzy věrohodnější.“²⁰

O tom, že konkurzů se účastní již i psychologové nebo personalisté, jak zmiňuje zpráva ČŠI, je jistě pozitivním krokem k průhlednosti a odbornosti při konkurzních řízeních. Ředitelé pocítují, že časový úsek šesti let funkčního období, je příliš krátký, než aby se škola posunula o hodně dál.

„Nový ředitel se musí sžít nejdříve s novým prostředím, do kterého nastoupil a poté může začít aplikovat změny, které souvisí s jeho novou vizí. I tyto aplikace nejdou tak rychle.“²¹

Zřizovatelé mohou své ředitele také podporovat, například zajištěním různých školení, seminářů a přednášek. Mohou svým ředitelům poskytnout možnost konzultací s právníky a jinými odborníky.

2.4.2 Zákonní zástupci

„Existuje celá škála podob vztahů školy s rodiči a dalšími místními subjekty. Jako zásadní se přitom ukazuje požadavek, aby se škola pokoušela jednat s nimi jako se svými skutečnými partnery. Je známo, že pokud se s lidmi ze školního okolí takto

²⁰ *Učitelské noviny: Ředitel školy versus její zřizovatel*. Praha 1: GNOSIS, 2014, roč. 117, č. 1. ISSN 0139-5718.

²¹ *Učitelské noviny: Ředitel školy versus její zřizovatel*. Praha 1: GNOSIS, 2014, roč. 117, č. 1. ISSN 0139-5718.

zachází, bývají obvykle ochotnější škole naslouchat a alespoň v některých případech jí mohou být i kritickými přáteli. Mají-li rodiče či jiné subjekty pocit, že nejsou zváni, zůstávají obvykle u kritiky.“²²

Zákonní zástupci tvoří tzv. mezoprostředí školy. Mají svá práva a povinnosti vymezené ve školních řádech mateřských škol. Účastní se akcí pořádaných mateřskou školou společně se svými dětmi a spolupracují s mateřskou školou. Jejich role je velmi důležitá. Rozhodují o využívání finančních prostředků na různé akce MŠ. Jedná se o finanční prostředky, které si sami zákonní zástupci vybírají na začátku školního roku na zvláštní účet a tyto finance slouží jako fond Sdružení rodičů a přátel školy nebo Klubu rodičů. Dále zákonní zástupci platí školné, mohou školu sponzorovat. Negativní zkušenosti mají mnozí ředitelé s některými zákonnými zástupci, jejichž dítě se do mateřské školy nedostalo při zápisu z důvodu např. naplněné kapacity apod. Tento problém je v současné době řešen především navyšováním kapacit, výstavbou nových MŠ nebo tříd. Ředitel školy při jednání nejen se zákonnými zástupci využívá své znalosti a dovednosti. Jednou z velmi důležitých dovedností je komunikace. I tuto znalost a dovednost je nutné se naučit a stále se v ní zdokonalovat. Což přispívá k profesnímu rozvoji ředitele. Ředitelé se musí rozvíjet i v oblasti psychologie, protože jednají s dětmi a také s různými typy lidí. Všechny tyto aspekty vedou k profesnímu rozvoji ředitele a prohlubování jeho kompetencí.

2.4.3 Česká školní inspekce

Pro ředitele je hodnocení ČŠI velmi důležitým faktorem, který jej ovlivňuje v jeho profesním rozvoji. Kritéria hodnocení a samotné hodnocení ukazuje směr vzdělávání, na který by se měli v průběhu svého funkčního období zaměřit.

Česká školní inspekce se v loňském školním roce 2012/2013 zaměřila především na řízení škol a efektivní strategie vzdělávání, systémy vlastního hodnocení a kontroly. V údajích o ředitelích škol se hovoří především o vzdělání ředitelů, dále o věkovém průměru, schopnosti komunikace v cizím jazyce, o znalostech IT a v neposlední řadě i konkurzech. Tyto údaje jsou velmi důležité pro další profesní rozvoj ředitelů škol.

²² POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

„Ve školách navštívených ČŠI splňovalo předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ stanovené v § 5, § 32a a § 33 zákona č. 563/2004, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů celkem 95,4 % ředitelů MŠ.

Věkový průměr ředitelů MŠ byl 49,6 roku a je srovnatelný s průměrným věkem ředitelů ZŠ (50 roků). Průměrná celková délka jejich pedagogické praxe činila 26,8 roku. Ředitelé MŠ věnují stále větší pozornost zvyšování znalosti cizího jazyka. Znalost cizího jazyka uvedlo při dotazování 93 %, znalost anglického jazyka uvedlo 65,6 % ředitelů MŠ. V oblasti informační gramotnosti bylo na základní úrovni 26 % ředitelů MŠ, pokročilých dovedností dosáhlo 65,2 % ředitelů, specializační dovednosti uvedlo 4,1 % a koordinátora ICT vykonává ve škole 4,5 % ředitelů MŠ. Již téměř neexistuje, že by vedení školy neumělo pracovat s počítačem.

Ve školním roce 2012/2013 proběhlo celkem 223 konkurzních řízení na ředitele samostatných MŠ, 176 konkurzních řízení na spojené subjekty MŠ a ZŠ, celkem tedy 399 konkurzů. Pozitivním jevem byl zvyšující se počet uchazečů, ale kvalita jejich připravenosti byla velice rozdílná. Největší slabinou účastníků konkurzních řízení byla jejich orientace v právních předpisech, které souvisejí s řízením školy.

Uchazeči, kteří sice splňovali kvalifikační požadavky pro ředitele MŠ stanovené v § 5, § 32a a § 33 zákona č. 563/2004, ale chyběla jim praxe v MŠ, se většinou neorientovali v problematice předškolního vzdělávání a podcenili znalost jeho specifík. Ukázalo se, že někteří zřizovatelé kladli větší váhu na manažerské schopnosti uchazečů než na důkladné znalosti problematiky předškolního vzdělávání. Novým trendem, který při konkurzních řízeních začíná být uplatňován, je přítomnost přizvaného psychologa nebo personalisty z jiného oboru. Školní inspektoři prozatím tento trend hodnotí jako pozitivní.²³ Česká školní inspekce by neměla být jedním z negativních faktorů, které na ředitele působí, ale měla by být pro ředitele jejich odborným a fundovaným poradcem. Měla by odhalit kvality a rizika a doporučit směr např. dalšího vzdělávání.

2.5 Faktory vnitřní

2.5.1 Motivace

Motiv je vnitřní pohnutka chování člověka. Motivace je souborem činitelů představujících vnitřní hnací sílu, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivaci

²³ ČR. Výroční zpráva ČŠI 2012/2013. In: *Výroční zpráva*. Praha 5, 2013. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4>

lze chápat jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. J. Veber charakterizoval motivování: „*Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulzem k určitému chování jedince*“²⁴

Pokud má mít ředitel školy dobrou motivaci, musí být uspokojeny jeho potřeby: Maslowova teorie potřeb.

- Fyziologické potřeby
- Potřeba pocitu bezpečí a jistoty
- Potřeby sociální
- Potřeba úcty a sebeúcty může být spojena s motivem přípravy na konkurz, kdy chce dotyčný sobě i druhým něco dokázat.
- Potřeba seberealizace je pro ředitele nejdůležitější, znamená posun jeho osoby a úspěš v roli ředitele, vést svou školu k prosperitě a v neposlední řadě také k potřebě dalšího sebevzdělávání.

„Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Nejvyšší postavení mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka.“²⁵

Dále autor ve své knize píše o Herzbergově teorii dvou faktorů, které vedou uspokojení z práce a jsou zcela odlišné od faktorů, které vedou k neuspokojení z práce. Jsou jimi:

- motivující faktory - úspěch, uznání možnost osobního růstu a samostatnost;
- udržovací faktory - pracovní podmínky, plat, vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými, jistota práce, styl života a postavení;

²⁴ Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, s. 112. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁵ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 115 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- Veber v knize popisuje i McGregorovu teorii, který navrhl manažerskou strategii X a Y.

Strategie X vychází z manažerských předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a pokud možno se práci vyhýbají.
- protože nemají rádi práci, musí jim být nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, pokud práci neodvedou.
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí) a zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, že mají rozdílné chování, které odpovídá teorii Y, vychází z těchto předpokladů.
- lidé pracují rádi, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení.
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora.
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce.
- lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost.
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.

Praktický přínos těchto koncepcí lze spatřovat ve zjištění, že ve fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené.²⁶

Ředitelé sami musí mít řádnou motivaci, aby byli schopni vzbudit i v ostatních pracovnících touhu a přání udělat nebo dělat něco, co je v souladu se zájmy vlastními nebo organizace. Ředitelé sami jsou těmi, pro které je motivace velmi důležitá i v jejich profesním rozvoji. „Kdo jiný než člověk stojící v čele vzdělávací instituce by měl jít příkladem ve svém vlastním vzdělávání.“²⁷

2.5.2 Podpora kolegů a bývalého ředitele

Kolegové sehrávají pro nejen nastupujícího ředitele poměrně důležitou úlohu. Pokud ředitel setrvá na původní škole, mění se jeho postavení a z bývalých kolegů se stávají podřízení. Pro dobro věci je důležité, aby jej kolegové podporovali a

²⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 116 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁷ LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy. 71 s. ISBN 9788073578992.

uvědomili si, že postavení bývalého kolegy se mění a že je důležité být mu oporou, protože jejich společný zájem je škola, ale i možná přátelství, která mohla být během let navázána.

Pokud nový ředitel nastoupí do jiné školy, musí se nejdříve s novými kolegy seznámit, poznat jejich zvyklosti, pracovní nasazení, názory a poté je pomalu přesvědčovat o své vizi. Ředitel musí projít fází poznávání nejen kolegů, ale i chodu nové školy.

Zde by byla velmi prospěšná funkce mentora nebo uvádějícího ředitele, který by nového ředitele seznámil s chodem školy a ostatními pracovními záležitostmi. Funkci mentora by mohl „zajistit“ např. odcházející ředitel nebo ředitel profesně starší ředitel z blízkého okolí. Tato podpora je důležitá z hlediska lidského i profesního.

2.5.3 Podpora rodiny

Jestliže má ředitel vykonávat svou funkci a profesně se rozvíjet, je pro něj velmi důležitý i uspokojivý osobní život. Dobré rodinné zázemí je jedním z velmi pozitivních faktorů. Pokud ředitelé prožívají v rodině jakákoliv negativa, odrážejí se i na jejich práci. Mnohdy pracovní proces paradoxně pomáhá, v ne příliš šťastných obdobích osobního života rodinné nebo osobní problémy překlenout. Nejdůležitější je, aby se ředitel co nejdříve naučil, řídit svůj čas. Měl by mít dostatečné množství času na rodinu, osobní koníčky i relaxaci. Na začátku své profesní dráhy bývají ředitelé maximálně vytížení, protože chtějí veškerou práci stihnout sami, na rodinu a odpočinek jim moc času nezbyvá. Teprve v dalších fázích profesní dráhy se ředitel naučí se svým časem hospodařit, delegovat na své kolegy část úkolů a poté se věnovat sobě a svým blízkým. Ale ani toto není pravidlem. V každé fázi života ředitele školy je nutné plánování a to nejen, které se týká pracovních úkolů, ale i osobního rozvoje, svého volného času a odpočinku.

2.5.4 Plánování osobního rozvoje

Plánování sebevzdělávání je pro ředitele školy nutností. Podstatné je, zaměřit se na to, co je a co není důležité. Nutností se jeví analýza dosud nabytých znalostí, dovedností. Osobní rozvoj ponejvíce závisí na nás samotných. Na naší ochotě ke změnám, je nutné nebát se změn, dokázat změnit i to co máme zažité. Není dobré být

přesvědčení, že to co již umíme, nám stačí. Musíme mít na paměti, že každému vyhovuje jiný styl vzdělávání a každý má jinou motivaci se vzdělávat. Jedním z důležitých faktorů se jeví i nutnost odpočinku, kterým předcházíme syndromu vyhoření. Velký pracovní a osobní tlak může vést ředitele až k úplnému vyčerpání. Jedním z důležitých faktorů, který je nutné si osvojit, je sebeřízení. Zvolit si jen několik cílů, určit si priority, kontrolovat seznam kroků, které vedou k jejich splnění. Naučit se, nezabývat se věcmi nepodstatnými a vyhnout se všemu, co nás od práce odvádí nebo nás rozptyluje. Určité množství úkolů lze delegovat, hlavně v případě, že se jedná o velké školy. V menších a malých školách často není možné jednoduché úkoly na nikoho delegovat a tak nezbyvá ředitelům nic jiného, než se jimi osobně zabývat. Ředitel školy se musí brzy naučit plánovat, tak aby si jednotlivé úkoly rozložil.

Zátěži a stresům se nelze vyhnout, ale je podstatné s nimi umět pracovat. Jedním z důležitých faktorů je nezapomínat na dostatečný odpočinek, zájmy, koníčky, rodinu a přátele. Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová píší: „Efektivní práce s časem je jedním ze základních předpokladů úspěchu každého manažera, tedy i ředitele školy.“²⁸

“Šulěř se k času manažerů vyjadřuje: „Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet efektivněji se svým časem.“²⁹

²⁸ LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 28 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

²⁹ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

2.5.5 Demotivace

Při vykonávání funkce ředitele na něj nepůsobí jen kladné faktory, které jej ovlivňují v jeho profesním rozvoji, ale faktory záporné a demotivující. Pokud se ředitel setkává s překážkami, může na ně reagovat například zesílením úsilí, aby překážka byla co nejdříve překonána, je také možné vybíjení potlačené energie agresí, může být hledán i nový cíl. Demotivací a stresorem pro ředitele je nedostatek času na řízení a vedení školy, neschopnost soustředění se v pedagogickém procesu při práci s dětmi. Pozornost ředitele odvádějí nutné úkoly, které je nutné ihned řešit. Demotivaci specifikoval Stýblo.

„Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. Frustrace člověka může nastat, pokud např. nedostane odměnu, kterou očekával. Aktivita spojená s potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky - bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.“³⁰

Ředitelé škol v těchto momentech potřebují podporu a pochopení svých blízkých, spolupracovníků i nadřízených.

2.5.6 Administrativní činnosti

S vysokou mírou administrativních činností se ředitel setkává ihned po vstupu do ředitelny. Ředitelé škol jsou zcela pohlceni legislativou a ředitel by měl využít možnost předávat úkoly, které se týkají administrativy druhým zaměstnancům-delegovat. Většinu práce musí dělat sám a poté nezbývá velké množství času na pedagogický proces. Zvýšení finančních prostředků by pomohlo k možnosti zaměstnat administrativní sílu alespoň na částečný úvazek. Tato možnost by byla mezi řediteli mateřských škol vítána. V Učitelských novinách se zmiňuje ústřední školní inspektor Tomáš Zatloukal „Zátěž ředitelů v oblasti administrativy je na maximální možné hranici. Navíc v řadě případů jsou některé administrativní úkony duplicitní zcela zbytečně. Jinak řečeno, ředitelé pro různé příjemce dělají úplně totéž.“³¹ V článku se nadále můžeme dočíst o tom, že ředitelé nemají čas chodit na hospitace ke svým

³⁰ STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

³¹ ČŠI: Ředitelé nemají na pedagogiku čas. *Učitelské noviny*, Jan 28, 2014, p 4.

kolegům a vůbec nemají čas na komunikaci mezi sebou. Všechny tyto úkony musí delegovat na svého zástupce. I přes to, že se jedná o stav v základním školství, v mateřských školách je situace mnohdy o poznání horší, protože zde má ředitel i zástupce poměrně vysokou míru vyučovací povinnosti a není možné často třídy plně dětí z bezpečnostních důvodů spojovat.

2.5.7 Další demotivující faktory

Ředitelé si plně uvědomují vysokou míru odpovědnosti, vyplývající z jejich funkce a postavení. Náročnost jejich práce není doceněna zřizovateli, zákonnými zástupci ani společností.

Demotivační faktory, které ovlivňují výkon funkce ředitelů, shrnula ve svém článku Lhotková v Řízení školy a podrobné výsledky šetření mezi studenty školského managementu, kteří jsou řediteli mateřských a základních škol byly prezentovány na Konferenci školského managementu v červnu 2012;

„Na prvních dvou místech se vystřídaly **finance** (první u základních škol) a **společenské vnímání profese** (první u mateřských škol). Finance ani ne tak z důvodu nedostatku peněz na provoz, ale spíše platy pracovníků ve smyslu nemožnosti ocenit lepší pracovníky. Společenské vnímání profese jako nevážení si a malé ocenění práce ředitelů škol, jejich rozdílné postavení od manažerů ziskových organizací, přitom se stejnou, ne-li větší odpovědností. Na třetím místě se jako silný demotivátor objevili **rodiče** (bylo poukazováno na chápání školy jako služby, která je placena z jejich daní, a tak si mohou určovat, jak by měla škola vypadat – ne tedy spolurozhodování a diskuze, ale příkazování). Na čtvrtém místě se umístil **zřizovatel**. Na zřizovatele upozorňovali zvláště ředitelé základních a mateřských škol v malých městech nebo obcích – zdůrazňovali politické tlaky i neznalost školské problematiky a tím přijímání nevhodných rozhodnutí.“³²

³² Řízení školy: Ředitel školy a co ještě. Praha 3, U Nákladového nádraží 6: Wollters Kluwer, 2012, roč. 2012, č. 9. ISSN 1214-8679.

3 Kariéra ředitele

„Připravovaný kariérní systém počítá se standardem ředitele zatím jen v obrysech. Respektive v tom, jakým směrem by se měl ubírat. Říká, že přinese změny v prioritách práce ředitelů. Do popředí zájmu se dostane pedagogické řízení školy a práce s učiteli přímým dopadem na zvýšení pedagogických procesů ve školách. Což bude logicky znamenat nové požadavky na znalosti ředitelů například v oblasti hodnocení práce učitelů, v přístupu k začínajícím učitelům. To všechno se bude muset odrazit v jejich dalším vzdělávání.“³³

Od 1.7.2012 do 31.12.2014 byla zahájena Odborná diskuse projektový záměr **„Kariéra ředitele školy - Ředitel 21.“**

„Cílem tohoto projektu je vytvořit model kariéry ředitele - model výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitele školy. Dále je záměrem tyto jednotlivé prvky propojit a vytvořit tak komplexní systém s názvem „Kariéra ředitele školy.“

Vzdělávací programy pro ředitele jsou zde rozpracovány na:

- přípravné pro budoucí adepty společně s jejich podporou ve formě rotací, stáží apod.
- adaptační - pro začínající ředitele, kde by se ředitelé vzdělávali a měli ještě podporu např. mentora;
- inovativní - pro středně zkušené ředitele - sdílení zkušeností a vzájemné učení v rámci partnerství škol;
- specializační - pro již zkušené ředitele, kteří se sami mohou zapojit do podpory kolegů ředitelů;
- kontinuální pro ředitele v jakékoliv fázi jejich působení ve funkci, témata by si volili ředitelé sami dle svých potřeb.“³⁴

3.1 Kariérové fáze dráhy ředitelů škol

Zajímavě popsal Pol ve svém výzkumu jednotlivé fáze, kterými procházejí ředitelé škol.

„Mnozí se shodují, že v kariérové dráze ředitelů škol je možné, ba žádoucí rozlišovat specifická období, resp. fáze, ve kterých lze předpokládat různé potřeby

³³ *Učitelské noviny: týdeník pro učitele a přátele školy*. Praha: GNOSIS, 2013, roč. 116, č. 46. ISSN 0139-5718.

³⁴ Odborná diskuse: Kariéra ředitele školy ŘEDITEL21. [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/20843/download

ředitelů škol. Z toho lze usoudit, že na místě je snažit se tyto potřeby poznávat a vycházet z nich při volbě adekvátního způsobu přípravy a podpory ředitelů škol. Poznání typických fází může být cenné i pro ředitele, pro jejich reflexi vlastní práce v různých fázích jejich kariérové dráhy.³⁵

Přístup k výkonu funkce se v těchto fázích se značně liší. Nultou fází je nazýváno období před vstupem do ředitelny. V první fázi „Vstup do ředitelny“, která trvá od nástupu do funkce až do přibližně 2-3 let. V této době je ředitel ovlivněn mnoha faktory především svou předchozí učitelskou dráhou. Má silný pocit vnitřní odpovědnosti a velkou snahu dělat věci sám. Teprve hledá cestu k modelu vedení a řízení školy. Plně si uvědomuje svou samotu. Po zhruba 2-3 roce působení ve škole přechází ředitel do tzv. přechodné fáze, která se nazývá „Čas životních zkoušek“. Ředitel již posiluje svou jistotu a sebedůvěru, zvládá pracovní právní problematiku i administrativní činnosti. Snaží se pomalu delegovat více úkolů na ostatní. „I činnosti, které není možné jednoduše nedělat, mohou zmizet z našeho seznamu, když uznáme, že je někdo jiný udělá efektivněji, nebo dokonce lépe než my, a rozhodneme se na něho tyto činnosti delegovat“.³⁶ Po této fázi následuje „Fáze profesní jistoty“. Zde nelze přesně označit dobu, kterou trvá, přibližně od 3 do 5-8 let. Ředitel zvládá operativní řízení školy, školu řídí bez problémů i v krizových situacích, učení praxí je nejúčinnější. Klade velký důraz na hodnocení školy jako celku. Již nechce být zviditelňován. Po tomto období přichází přibližně po 5 letech přechodné období „Čas rekapitulace“. Jistota vedení a řízení podněcuje ředitele k dalším vizím a plánům. V této době je škola většinou pozitivně vnímána nejen zřizovatelem, ale i zákonnými zástupci. Po těchto fázích přichází fáze poslední, která se jmenuje „Období nových výzev“. Toto období je možné prožívat cca od 5- 10 let ve funkci ředitele. V této fázi se ředitelé rozhodují, jak dál. Školy fungují i bez jejich přítomnosti a ředitelé se rozhodují o dalším postupu, o svých bývalých vizích, které by bylo možno upravit a aplikovat. Může se také dostavit únava a je nutné si odpočinout.

Přínosem tohoto projektu by bylo kvalitní vedení škol a pro zřizovatele nastavená pravidla pro výběr vhodných adeptů na pozici ředitele školy „Kariérní řád pro ředitele by mohl navazovat na kariérní řád pro učitele škol. Učitel, který by se chtěl

³⁵ POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. plus 1. dotisk. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 196 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

³⁶ PLAMÍNEK, RNDr. Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnutí*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 114. ISBN 978-80-247-4751-4.

v budoucnu stát ředitelem, by se vzdělával v oblastech, které bude potřebovat při vstupu a další práci ve funkci ředitele školy.“³⁷

Kariérní řád je prvkem, který v současné době chybí a pro další profesní rozvoj nejen ředitelů je velmi důležitý.

3.2 Kariérní řád

Jedním z faktorů, který by mohl výrazně ovlivnit a motivovat učitele i ředitele v jejich chuti ke zvyšování a prohlubování svých kvalit a profesionality, by byl profesní standart - takzvané jádro kariérního systému. Bylo by víc než dobré hodnotit učitele i ředitele podle kvality práce a ne podle odpracovaných let. Kariérní systém by měl být transparentní, měl by mít jasně vymezená kritéria, dále by měl být atraktivní a motivující ke zvyšování kvality práce učitelů a návazně i ředitelů. Jak se hovořilo u kulatého stolu s názvem „Víme, jaký chceme kariérní systém“, který se uskutečnil v loňském roce. „Kariérní řád by měl mít čtyři kariérní stupně s tím, že přechod do druhého stupně by byl povinný. Ve výzkumu se více ředitelů přiklání k nutnosti zavedení kariérního řádu. V současné době se touto již dlouho diskutovanou oblastí zabývá MŠMT včele s novým ministrem. Nejprve by měl být uveden kariérní řád pro učitele a poté na něj navázat i kariérní řád pro ředitele škol.“³⁸ V současné době má většina učitelů mateřských škol možnost absolvovat vzdělávání pro pedagogické pracovníky dle potřeb školy nebo výběru samotných pedagogů.

3.3 Vzdělávání ředitelů v České republice

V České republice ředitel nastupující do funkce často nemá dostačující znalosti a dovednosti z oblasti pracovního práva, finančního vedení školy, školské legislativy, plánování a dalších manažerských funkcí. Je pro něj tedy důležité zahájit kvalifikační studium do dvou let od nástupu do funkce. Studium pro ředitele škol a školských zařízení se řídí podle §5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. a § 5 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Původně bylo toto studium označováno jako funkční a bylo rozděleno na 2 části. Funkční studium I. bylo určené pro ředitele nebo jejich zástupce, kteří jsou krátce ve funkci nebo se na ní teprve připravují a Funkční studium II. bylo již pro zkušené ředitele škol.

³⁷ Kulatý stůl: „Kariéra ředitele školy- Ředitel 21“In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>

³⁸ Odborná diskuze: Kariéra ředitele školy ŘEDITEL21. [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/20843/download/

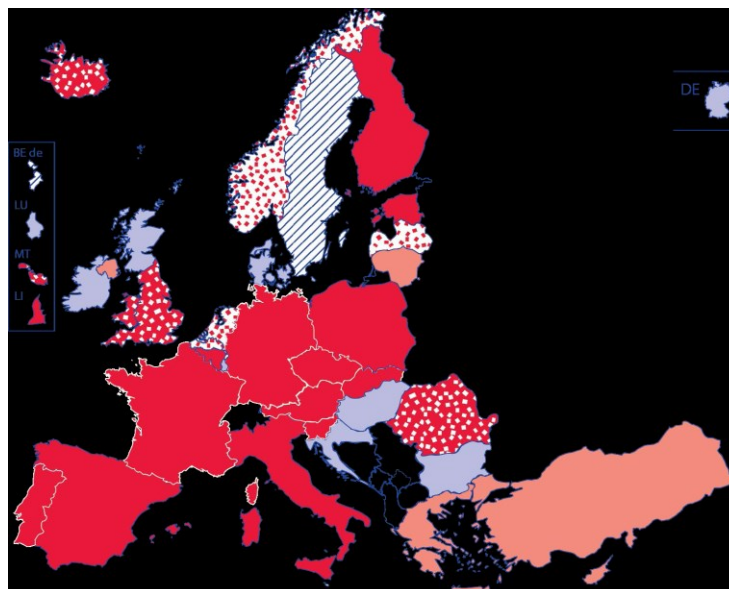
Další studium pro vedoucí pracovníky se týká například různých kurzů a seminářů a jiných krátkodobých aktivit. Další vzdělávání je možné i na vysokoškolské úrovni. Například Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze poskytuje ředitelům vzdělání na vysokoškolské úrovni s možností získání titulu Bc. nebo Mgr. Zajímavé je srovnání vzdělávání i s jinými zeměmi Evropy, tak jak mají nastavené modely přípravy ředitelů.

3.4 Vzdělávání ředitelů v Evropě

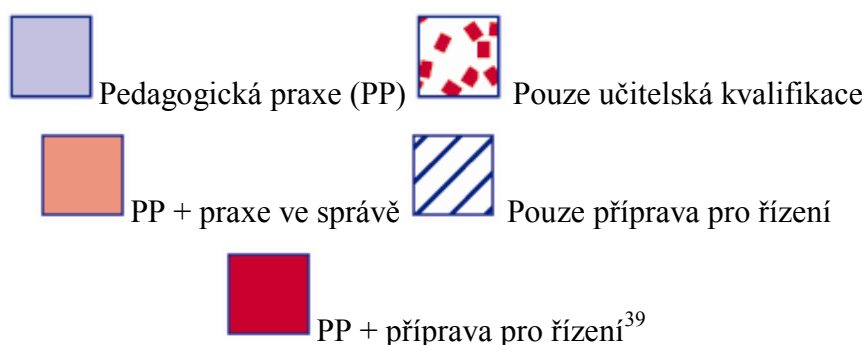
Ke srovnání jsou zajímavé klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě.

Publikace *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě* kombinuje statistické údaje a kvalitativní informace, uspořádané do 62 ukazatelů zpracovaných z primárních dat sítě Eurydice, Eurostatu a výsledků mezinárodních výzkumů TALIS 2008, PISA 2009 a TIMSS 2011. Pro funkci ředitele školy se v mnoha zemích vyžaduje zvláštní doplňková příprava.

„Základní podmínkou pro nástup učitele do funkce ředitele školy bývá zpravidla pět let pedagogické praxe. Většina zemí však připojuje jednu nebo více dalších podmínek: budoucí ředitelé škol musí mít buď zkušenosti ze správy, nebo musí absolvovat zvláštní přípravu pro řízení. Specializované programy pro přípravu ředitelů škol existují téměř všude, dokonce i v zemích, kde příprava pro výkon této funkce není podmínkou. Navíc bývají ředitelé škol často povinni se zúčastňovat aktivit v rámci dalšího profesního rozvoje po celou dobu své kariéry. Úředně vyžadovaná profesní praxe a příprava na funkci ředitele školy, od preprimárního po vyšší sekundární vzdělávání.“



Obr. 1



Z poznatků a výsledků praxe těchto zemí by bylo možné čerpat a sestavit přípravu profesního rozvoje budoucích i stávajících ředitelů i u nás.

3.5 Další vzdělávání pedagogických pracovníků - DVPP

V České republice řeší oblast DVPP dva základní právní předpisy: zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, který upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém.

Definice DVPP je velmi mnoho. Kohnová (2004) chápe DVPP jako jednu ze součástí profesního rozvoje. Přitom dalšími složkami profesního rozvoje jsou samostudium a rozvoj poznatků prostřednictvím praxe. DVPP vzdělávání se od ostatních dvou složek profesního rozvoje liší tím, že se jedná o:

³⁹ Klíčové údaje o učitelích a ředitelích v Evropě. [online]. 2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>

- „systematický, nepřetržitý a koordinovaný proces, který navazuje na pregraduální vzdělání a trvá po celou dobu učitelovi profesní dráhy.“
- celoživotní rozvíjení profesních kompetencí učitele a trvalý osobnostní rozvoj učitele.
- nejrozsáhlejší resortní a celospolečensky významnou oblast vzdělávání dospělých.
- jeden ze základních předpokladů transformace školství.

Nejefektivnější formu vyrovnávání obsahu i metod vzdělávání a výchovy ve školství s rychlými proměnami v hospodářsko-technickém i kulturně-sociálním kontextu.⁴⁰ Nutností se jeví finanční podpora do celoživotního vzdělávání učitelů. Finanční příspěvky MŠMT do škol na další vzdělávání pedagogů jsou nedostačující. Odborná kvalifikace pracovníků je v dnešní době neodmyslitelná bez celoživotního vzdělávání. V současné době získané znalosti a dovednosti ve formálním vzdělávání nepostačují pro výkon mnoha profesí. Vzdělávání je jednou z důležitých forem profesního rozvoje.

Rozsah i rozmanitost vzdělávací nabídky by měla odpovídat potřebám různých skupin pracovníků z různých oborů a s různě dlouhou praxí. Je důležité klást důraz na kvalitu vzdělávání - vzdělávacích programů, studijních osnov, seminářů, ale i na kvalitu vyučujících. Vzdělávat se je otázkou vnitřní motivace, času, postoje a ochotě pracovníků. Celoživotní vzdělávání může být pro někoho nepříjemnou realitou dnešní doby, pro jiného respektovanou skutečností, pro mnohé příležitostí, jak dosáhnout svých profesních či osobních cílů.

Potřeba celoživotního vzdělávání se stává jedním z klíčových témat dnešní doby.

⁴⁰KOHNOVÁ, J. 2004. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2004. ISBN 80-7290-148-6.

4 Výzkumná část

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo zmapovat kladné i záporné faktory, které mají vliv na ředitele mateřských škol a ovlivňují jeho další profesní rozvoj.

4.2 Výzkumným problém

Výzkumným problémem je definovat, které kladné a záporné faktory ovlivňují ředitele v jeho profesním rozvoji, co by bylo přínosem nebo co ředitelé postrádají v oblasti vzdělávání.

4.3 Výzkumné otázky

- Které faktory ovlivňují profesní rozvoj ředitelů mateřských škol?
- Jaká je osobní a profesní motivace ředitelů mateřských škol k dalšímu vzdělávání?
- Jaké problémy spatřují ředitelé v různých obdobích své profesní dráhy?
- Které faktory ovlivňují rozhodnutí ředitele prohlubovat své znalosti?
- Jakému typu studia jsou ředitelé ochotni se věnovat?
- Kolik času jsou ředitelé ochotni obětovat dalšímu vzdělávání?
- Uvítali by ředitelé na začátku své kariéry pomoc a v jaké podobě?
- Chtějí ředitelé zavedení kariérního systému pro učitele a pro ředitele?

4.4 Ověřovaná tvrzení

Pro výzkum byla zvolena tato tvrzení:

- Ředitelé škol jsou během svého funkčního období motivováni ve svém profesním rozvoji kladnými faktory např. seberealizací nebo rodinou a demotivováni velkým množstvím administrativní práce.
- Ředitelé by v rámci svého profesního rozvoje uvítali pomoc mentora a zavedení kariérního systému pro sebe i své učitele.

4.5 Charakteristika výzkumného vzorku

V první fázi výzkumu byl proveden pilotní výzkum mezi čtyřmi ředitelkami Prahy 9 a to od 20.11.2013 do 30.11.2013. Důvodem osobního dotazování po jedné z ředitelských porad bylo zjistit, zda jsou otázky srozumitelné a kolik času budou

respondenti potřebovat na vyplnění dotazníku. V předvýzkumu byl dotazován vzorek ředitelů, kteří jsou různě dlouhou dobu ve funkci, jaká pozitiva a negativa je provázejí během let ve funkci. Největší problém spatřovali v oblasti stále se měnící legislativy a narůstající administrativy. Ve všech fázích ředitelům vadí velké množství přímé vyučovací povinnosti. Ředitelé by nechtěli přestat učit, ale snaží se hodiny svých úvazků ponížit, aby se mohli věnovat řízení svých škol. Nicméně mají stále velkou motivaci ve svých vizích. Kvantitativní dotazování proběhlo v období od 10.12.2013 do 15.1.2014.

Byl proveden stratifikovaný výzkum, kdy je základní soubor rozdělen na podsoubory a z každého souboru je uskutečněn výběr výzkumného vzorku.

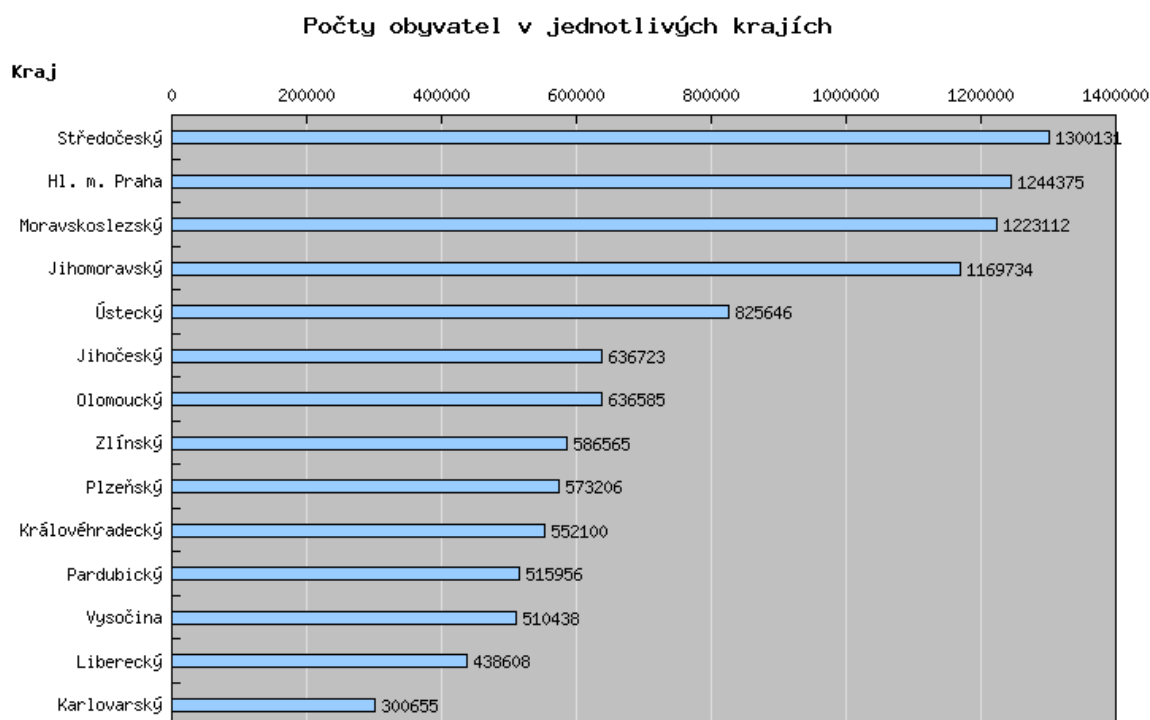
- Proporční - ČR
- Rovnoměrný - Praha

Prvních 100 dotazníků bylo rozesláno přes internet *adresa*: https://docs.google.com/forms/d/1zb_3uZq3JD_BWM5cpUvZmXueoalabgmzfVr0VbDZ7l8/edit. Výběr byl zvolen procentuálně, podle počtu obyvatel v daném kraji. Emailové adresy byly použity z databáze MŠ jednotlivých krajů <http://skolky.info/> a <http://www.materskeskolky.cz>. Výběr byl náhodný. Vyřazeny byly školy církevní a soukromé vzhledem k jejich specifikům.



Obr. 2

Počty obyvatel v jednotlivých krajích



Obr. 3

- Středočeský kraj 12 dotazníků
- Hlavní město Praha 12 dotazníků
- Moravskoslezský kraj 12 dotazníků
- Jihomoravský kraj 11 dotazníků
- Ústecký kraj 8 dotazníků
- Jihočeský kraj 6 dotazníků
- Olomoucký kraj 6 dotazníků
- Zlínský kraj 6 dotazníků
- Plzeňský kraj 5 dotazníků
- Královéhradecký kraj 5 dotazníků
- Pardubický kraj 5 dotazníků
- Kraj Vysočina 5 dotazníků
- Liberecký kraj 4 dotazníky
- Karlovarský kraj 3 dotazníky

https://www.google.cz/search?q=po%C4%8Dty+obyvatel+v+jednotliv%C3%BDch+kr+aj%C3%ADch&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=eA0wU5fqFoGytAac_YC4Dg&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1920&bih=988

4.6 Průvodní dopis dotazníkového šetření

Ředitelům a vedoucím pracovníkům mateřských škol byl společně s dotazníky napsán průvodní dopis s vysvětlením a žádostí o vyplnění dotazníků. Byla jim nabídnuta možnost sdělení výsledku šetření a zaručena anonymita. Znění průvodního dopisu:

„Vážená paní ředitelko /vážený pane řediteli/, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem „Faktory ovlivňující rozvoj ředitele mateřské školy“. Mým cílem je zmapovat pozitivní i negativní faktory, které Vás přivedli do funkce ředitele a které Vás provázejí celým profesním obdobím. Jsem ředitelkou mateřské školy a studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze obor Školský management. Dotazník Vám zabere cca. 5-7 minut času a je anonymní. Bude sloužit pouze pro studijní účely. Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám klidné prožití vánočních svátků.“

4.7 Návratnost dotazníků

Při návratnosti 34. dotazníků ze 100, což je 34%, bylo osloveno pro větší počet respondentů a nízkou návratnost způsobenou zaneprázdněním ředitelů a také vánočními svátky dalších 100 ředitelů MŠ ze všech částí z Prahy, rovněž náhodným výběrem. Návratnost byla 37. dotazníků, což je 37%. Celková návratnost z 200 dotazníků 71, což je 28,1%. Pro objektivní zpracování dotazníků bylo začátkem února provedeno další doplňující výzkumné telefonické šetření, které mělo přispět k upřesnění dotazování. Osloveno bylo 28 ředitelk z Prahy 8 a z Prahy 9. 4 ředitelky se nechtěly zúčastnit dotazování a 4 ředitelky byly nepřítomné. Zbylým dvaceti ředitelkám byly položeny ještě dvě doplňující výzkumné otázky.

4.8 Metody výzkumu, hodnocení dotazníku a telefonického šetření

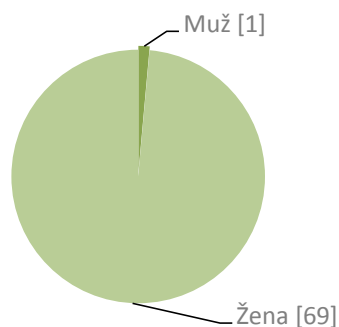
Základní výzkumnou metodou byl zvolen dotazník, který byl zaslán elektronickou, písemnou, zaškrťovací formou. Tato metoda umožňuje v krátkém časovém rozpětí, získat odpovědi od většího počtu respondentů. Otázky byly uzavřené nebo polouzavřené. Uzavřené otázky jsou výhodné v tom, že nevyžadují dlouhé psaní a

je možné je jednoznačně vyjádřit. Dotazníky byly zpracovány pomocí počítačového programu Excel. Výsledky jsou uvedeny v grafech a v procentech. Telefonické dotazování proběhlo pouze k doplnění výzkumu.

4.9 Vyhodnocení výzkumu

Otázka č. 1

Pohlaví



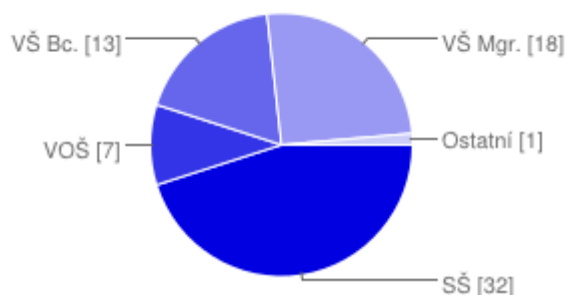
| Muž | Žena |
|-----|------|
| 1 | 69 |
| 1% | 99% |

Obr. 4

Vyhodnocení: Výzkumu se zúčastnily převážně ženy a to v 99% a jeden muž. Zde můžeme říci, že vedení mateřských škol je značně feminizované a to nejen v hlavním městě Praze, ale i ostatních krajích. Předškolní školství je zastoupeno převážně ženami. Muži ředitelé se v předškolním vzdělávání téměř vůbec nevyskytují. Mnohé děti pocházejí z neúplných rodin a mužský vzor by byl pozitivním prvkem pro jejich další vývoj.

Otázka č. 2

Nejvyšší dosažené vzdělání



| | | |
|---------|----|------|
| SŠ | 32 | 45 % |
| VOŠ | 7 | 10 % |
| VŠ Bc. | 13 | 18 % |
| VŠ Mgr. | 18 | 25 % |
| Ostatní | 1 | 1 % |

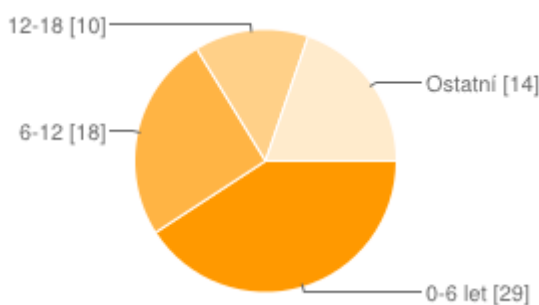
Obr. 5

Vyhodnocení: Respondenti dosáhli dle výzkumu 32% středoškolské vzdělání, Vyšší odbornou školu absolvovalo 7%, vysokoškolské vzdělání s titulem bakalář dosáhlo 13%

respondentů a 18% respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání s titulem magistr. 1% má vzdělání ostatní. Vzdělanost ředitelů je poměrně vysoká. Ze vzorku, který má středoškolské vzdělání, se ještě budou vzdělávat nebo se teprve chystají další respondenti. Mnoho ředitelů si plně uvědomuje nutnost zvyšování své kvalifikace a celkového profesního rozvoje, což dokazuje i otázka č. 34 a 35. Pomoci by mohlo zavedení kariérního řádu, o kterém se v současné době hodně mluví. Tento řád by mohl být pro mnoho ředitelů motivací k dalšímu profesnímu rozvoji i zvýšení finančního ohodnocení.

Otázka č. 3

Délka období, jak dlouho jste ve funkci ředitele?



Obr. 6

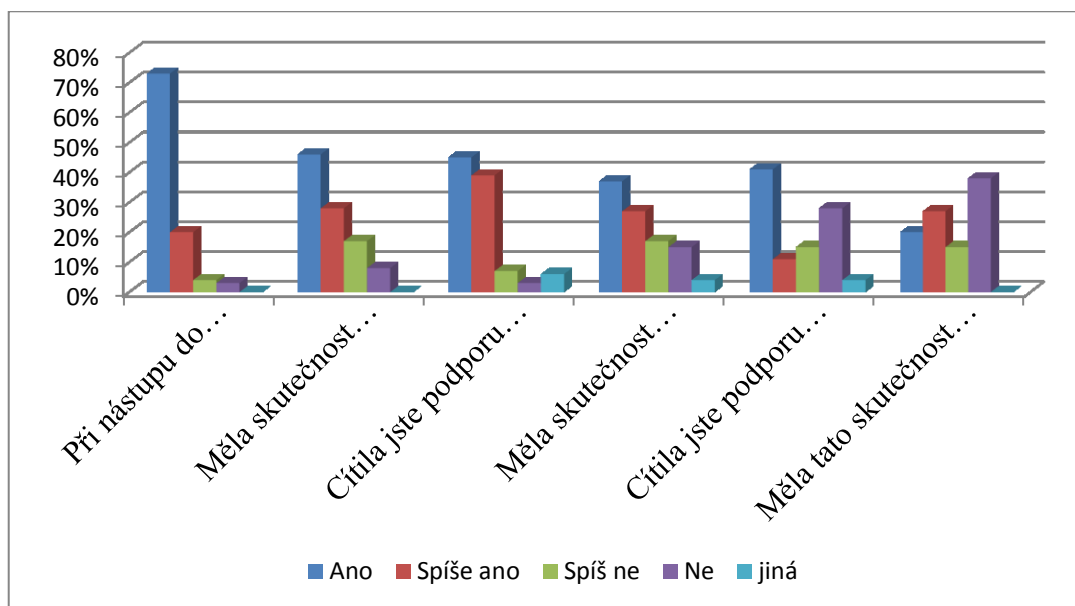
Vyhodnocení: Skupina respondentů je ve funkci do šesti let 41 %, do 12 let je to 25 %, do 18 let ve funkci je 14 % a 20 %, ostatní jsou zástupci nebo vedoucí učitelé pověřeni řízením škol. Z tohoto šetření vyplývá, že poměrně silné zastoupení mají ředitelé, kteří jsou ve funkci 0-6 let. Pro výzkum je dobré věkové složení respondentů, zastoupení ředitelů ze všech fází jejich profesní dráhy.

Otázka č. 4, 5, 6, 7, 8, 9

Podpora rodiny, kolegů, bývalého ředitele a vliv těchto faktorů vstoupit do funkce

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne | jiná |
|---|-----|-----------|----------|-----|------|
| Při nástupu do funkce jste cítila podporu rodiny? | 73% | 20% | 4% | 3% | 0% |
| Měla skutečnost podpory rodiny vliv na Vaše rozhodnutí? | 46% | 28% | 17% | 8% | 0% |
| Cítila jste podporu od kolegů? | 45% | 39% | 7% | 3% | 6% |
| Měla skutečnost podpory kolegů vliv na Vaše rozhodnutí? | 37% | 27% | 17% | 15% | 4% |

| | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|----|
| Cítila jste podporu bývalého ředitele? | 41% | 11% | 15% | 28% | 4% |
| Měla tato skutečnost vliv na Vaše rozhodnutí vstoupit do funkce? | 20% | 27% | 15% | 38% | 0% |

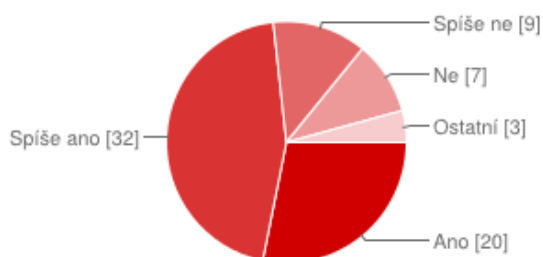


Obr. 7

Vyhodnocení: Pro respondenty jak ukazuje šetření, byla či spíše byla důležitá podpora rodiny - 93%, tato skutečnost měla vliv na rozhodnutí respondentů nastoupit do funkce, u 7% nebyla tato skutečnost akceptována. Další otázka směřovala k podpoře kolegů, zdali měla tato podpora vliv ano a spíše ano se vyslovilo a spíše ano 45% v 39%. Tato skutečnost měla na ředitele také poměrně velký vliv a to u odpovědi ano 37% a spíše ano 17%. S podporou bývalého ředitele celkem 52% se setkala polovina dotázaných a u 42% množství nastupujících ředitelů nebyl tento faktor důležitý.

Otázka č. 10

Cítili jste podporu zřizovatele?



Obr. 8

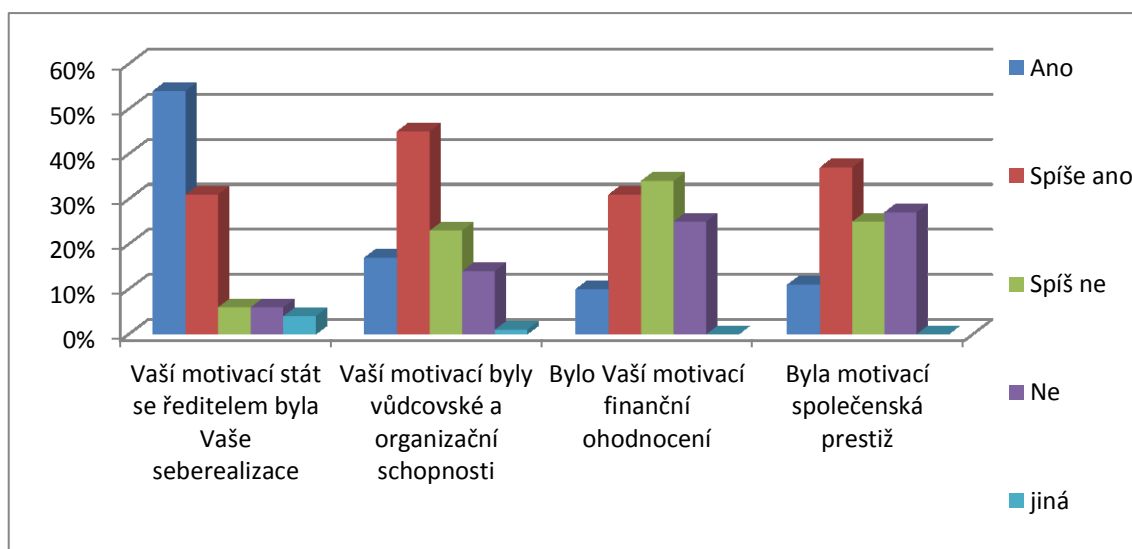
| | | |
|-----------|----|------|
| Ano | 20 | 28 % |
| Spíše ano | 32 | 45 % |
| Spíše ne | 9 | 13 % |
| Ne | 7 | 10 % |
| Ostatní | 3 | 4 % |

Vyhodnocení: Podpora zřizovatele byla pro ředitele důležitá a to ve 45 % spíše ano a ano v celých 32%. Nedůležitá byla jen pro 10% dotazovaných. Spíše ne odpovědělo 13% respondentů. Ostatní tvořili 4%. Většina ředitelů cítila podporu zřizovatele na začátku své profesní dráhy a to je jistě pozitivní zjištění. Stálá podpora zřizovatele je pro ředitele důležitá po celou dobu, kdy je ve funkci.

Otázky: č. 11, 12, 13,14

Vaší motivací byla Vaše seberealizace, organizační a vůdcovské schopnosti, finanční ohodnocení, společenská prestiž?

| | Ano | Spíše ano | Spíš ne | Ne | jiná |
|--|-----|--------------|------------|-----|------|
| Vaší motivací stát se ředitelem byla Vaše seberealizace? | 54% | 31% | 6% | 6% | 4% |
| Vaší motivací byly vůdcovské a organizační schopnosti? | 17% | 45% | 23% | 14% | 1% |
| Bylo Vaší motivací finanční ohodnocení? | 10% | 31% | 34% | 25% | 0% |
| Byla motivací společenská prestiž? | 11% | 37% | 25% | 27% | 0% |

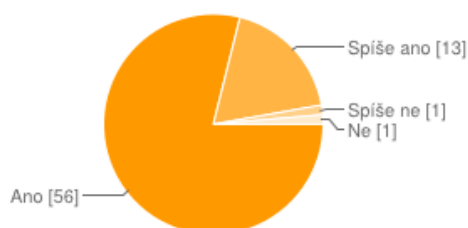


Obr. 9

Vyhodnocení: Otázka odpovídá na různé typy motivací, se kterými jde ředitel ke konkurznímu řízení. Nejvíce zastoupená je seberealizace - ano 54% asi ano 31%. Vůdcovské a organizační schopnosti jsou na pomyslném druhém místě se 62 %. Důležitá byla i pro respondenty na třetím místě s 25 % společenská prestiž. Finanční motivátory nesehrávají tak velkou roli, jak by se možná dalo předpokládat. Finanční motivátory byly důležité pro 41 % dotazovaných. Nejdůležitější je pro začínající ředitele jejich vize a její aplikace. Výzkum nám ukazuje, že se motivace ředitelů vzájemně prolínají. Všechny faktory jsou důležité a mají svůj význam před vstupem do ředitelny a mohou významně ovlivňovat zájem a realizaci profesního rozvoje.

Otázka č. 15

Jste ochotní se nadále vzdělávat?



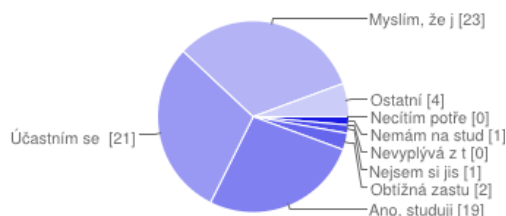
Obr. 10

Vyhodnocení: Ochota nadále se vzdělávat je vysoká. Celých 56 % respondentů uvádí ochotu nadále se vzdělávat. Spíše ano je hodnoceno 18% dotazovaných pouze jedno procento uvádí spíše ne nebo zcela zamítá ochotu dále se vzdělávat. Z tohoto šetření

vidíme, že si ředitelé uvědomují důležitost dalšího vzdělávání pro svůj další profesní rozvoj. Ochota vzdělávat se patří k pozitivní motivaci ředitelů MŠ a zvyšování prestiže předškolních zařízení. I tuto skutečnost by měl mít rozpracována zřizovatel ve svých hodnotících kritériích.

Otázka č. 16

Jaký je Váš názor na další vzdělávání?



Obr. 11

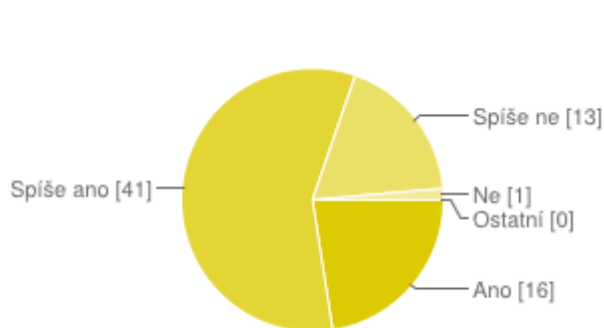
| | | |
|--|----|------|
| Necítím potřebu se nadále vzdělávat | 0 | 0 % |
| Nemám na studium čas | 1 | 1 % |
| Nevyplývá z toho žádný finanční postup | 0 | 0 % |
| Nejsem si jistá, že by mi studium nějak výrazně pomohlo v mé práci | 1 | 1 % |
| Obtížná zastupitelnost v práci | 2 | 3 % |
| Ano, studuji | 19 | 27 % |
| Účastním se seminářů | 21 | 30 % |
| Myslím, že je důležité se nadále vzdělávat | 23 | 32 % |
| Ostatní | 4 | 6 % |

Vyhodnocení: Důležitost dalšího vzdělávání hodnotí pozitivně 32% dotazovaných. Účast na seminářích potvrzuje 30% respondentů, 27% v současnosti studuje. 1% se nedomnívá, že by jim studium bylo užitečné a 6% vidí problém v obtížné zastupitelnosti, na kterou si stěžují především ředitelé malých škol. Každý z ředitelů se v průběhu svého funkčního období vzdělává a to formou různých přednášek, seminářů, školení. V současné době mohou ředitelé využít i e-learningových školení, která mohou absolvovat bez ztráty času např. při cestování. Je možné studovat i VŠ

např. Školský management, Management vzdělávání apod. Velmi důležitým faktorem je i otázka financí, kterou má daná škola k dispozici na DVPP.

Otázka č. 17

Myslíte si, že je dostatečná nabídka vzdělávání pro ředitele?



Obr. 12

| | | |
|-----------|----|------|
| Ano | 16 | 23 % |
| Spíše ano | 41 | 58 % |
| Spíše ne | 13 | 18 % |
| Ne | 1 | 1 % |
| Ostatní | 0 | 0 % |

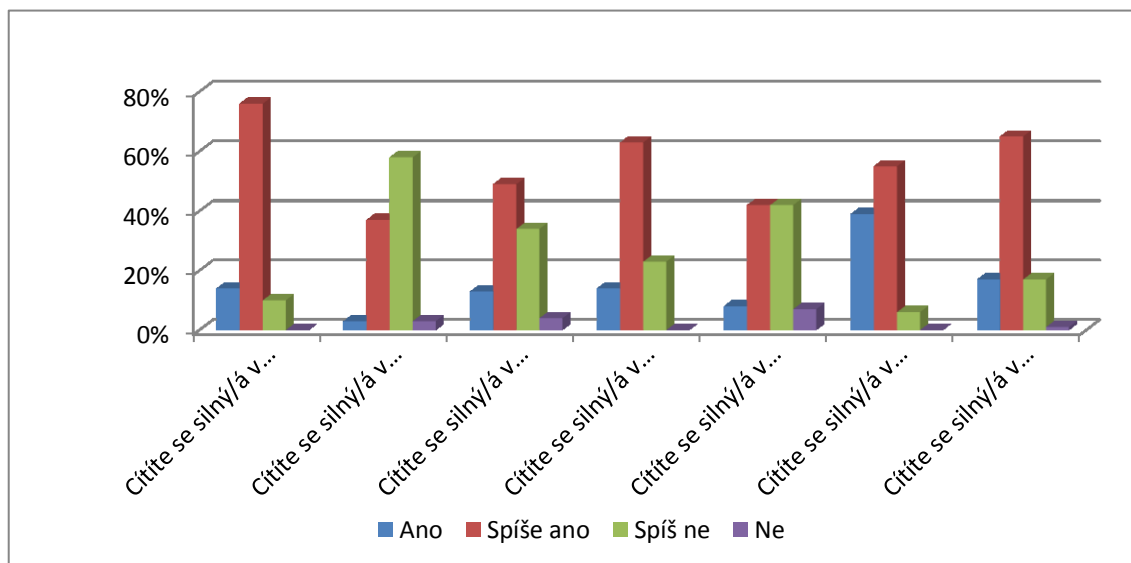
Vyhodnocení: Dostatečnou nabídku vzdělávání pro ředitele vnímá zcela jednoznačně 23% respondentů a spíše dostačující 58% respondentů. Z tohoto šetření vyplývá, že pokud se ředitel rozhodne nadále se vzdělávat, jistě si formu studia, které mu nejvíce vyhovuje, dokáže najít. V současné době si mohou ředitelé vybrat z velkého množství nabídek, které jsou ponejvíce rozesílány e-mailovou poštou. Ředitelé se kontaktují a informují o úrovni školení, která absolvují. Vzniká tak neoficiální síť, která mapuje kvalitu DVPP. Některá školení na sebe navazují a tvoří tak ucelené cykly. Důležité je, aby školení měla smysl, byla přínosná a pomáhala řediteli získané informace převádět do praxe a umět je aplikovat. Ve vzdělávání by mělo být myšleno především na podporu rozvoje začínajících ředitelů a pomoc ředitelům, kteří získali vzdělání před více lety a je nutné je seznámit se změnami a novými postupy, které zvýší výkon ředitelské profese.

Otázka č. 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

Cítíte se silný/ná v personální oblasti, právní oblasti, ekonomické oblasti, ICT oblasti, projektové činnosti, oblasti komunikace a marketingu školy?

| | Ano | Spíše ano | Spíš ne | Ne |
|---|-----|-----------|---------|----|
| Cítíte se silný/á v personální oblasti? | 14% | 76% | 10% | 0% |
| Cítíte se silný/á v právní oblasti? | 3% | 37% | 58% | 3% |
| Cítíte se silný/á v ekonomické oblasti? | 13% | 49% | 34% | 4% |

| | | | | |
|---|-----|-----|-----|----|
| Cítíte se silný/á v oblasti informační a komunikační technologie? | 14% | 63% | 23% | 0% |
| Cítíte se silný/á v projektové činnosti? | 8% | 42% | 42% | 7% |
| Cítíte se silný/á v oblasti komunikace? | 39% | 55% | 6% | 0% |
| Cítíte se silný/á v oblasti marketing školy? | 17% | 65% | 17% | 1% |



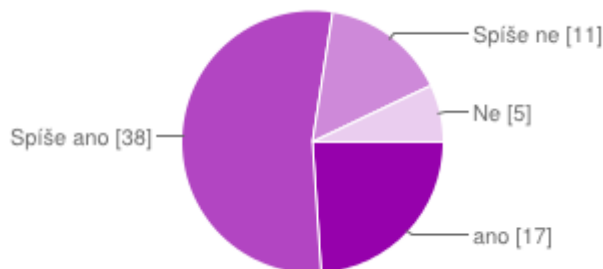
Obr. 13

Vyhodnocení: Vysoká administrativní zátěž prolíná vzdělávací soustavou i jinými obory. Zdá se, že administrativa je pro ředitele problém a to poměrně velký. Zde vidíme, že ředitelé se poměrně velmi schopně orientují v personální oblasti. K propadu dochází v případě orientace ředitelů v oblasti ekonomie a práva. Je zřejmé, že tyto oblasti netrápí jen začínající ředitelé, ale ředitelé zkušené. Poměrně velké procento doznává, že využívá informační a komunikační technologie. Zajímavé je zjištění, že v projektové činnosti je spíše silné a ne příliš silné vyvážené stejné procento respondentů - 42 % I marketingové vedení školy zvládá ano nebo spíše ano celých 5 % dotazovaných. Komunikační dovednosti jsou řediteli zvládnuty. Spíše nezvládá pouhých 6 % ředitelů. V současnosti jsou tyto dvě oblasti velmi důležité a tato důležitost bude převládat i nadále. Ředitel školy pracuje se všemi oblastmi a je nutné, aby se v nich i dobře orientoval a znal jejich aplikaci v praxi. Tyto znalosti je nutné stále rozšiřovat. Potřeby znalostí ředitelů se různí v různých délkách jejich funkčního období. Z výzkumu je patrné, že ředitelé se necítí jistí především v oblasti práva, kde dochází k časté změně zákonů, nařízení a vyhlášek. V ekonomické oblasti nezaznamenávají ředitelé velké neznalosti. Ekonomie nečiní ředitelům problémy, protože ve většině mateřských škol mají ředitelé externě spolupracující účetní, kteří jim pomáhají. Na

dobré úrovni jsou i znalosti práce s výpočetní technikou, která dokáže ředitelům práci usnadnit. Někteří zřizovatelé pro své ředitele a nejen pro ředitele organizují i hromadné kurzy pro zdokonalení práce s výpočetní technikou.

Otázka č. 25

Cítíte podporu Vašeho zřizovatele při zvyšování vašeho vzdělávání?



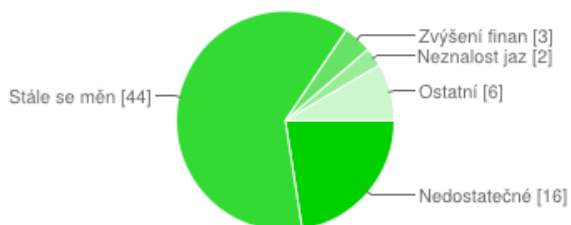
Obr. 14

| | | |
|-----------|----|------|
| Ano | 17 | 24 % |
| Spíše ano | 38 | 54 % |
| Spíše ne | 11 | 15 % |
| Ne | 5 | 7% |

Vyhodnocení: Tato dotazovaná oblast se nejvíce jeví jako problematická. Zřizovatelé podporují své ředitele v oblasti vzdělávání ano a spíše ano odpovídá 24 % a 54% dotazovaných. Spíše ne a ne odpovídá 15% a 7%.

Otázka č. 26

Vaše důvody pro zvyšování kvalifikace/možno zaškrtnout více možností?



Obr. 15

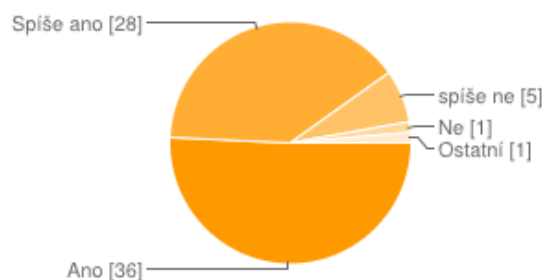
| | | |
|---|----|------|
| Nedostatečné vědomosti pro výkon funkce | 16 | 23 % |
| Stále se měnící legislativa | 44 | 62 % |
| Zvýšení finančního ohodnocení | 3 | 4 % |

| | | |
|------------------|---|-----|
| Neznalost jazyků | 2 | 3 % |
| Ostatní | 6 | 8 % |

Vyhodnocení: Ředitelé zodpovědně vnímají svou funkci. Chápou důležitost profesního rozvoje po celou dobu funkčního období. Problém se stále se měnící legislativou zcela jednoznačně označilo velké procento dotazovaných 62 %. Velké množství administrativních úkonů není doménou jen ve školství. Nicméně ředitelé mateřských škol nedisponují personálem, který by za ně administrativu vyřídil. Ředitelé si plně uvědomují své nedostatky ve vzdělání a to celých 23 % dotazovaných. Z šetření vyplývá, že ředitelé nevidí nedostatky ve svém jazykovém vybavení, což dokazuje i zpráva České školní inspekce za školní rok 2012/2013. Pokud by došlo ke snížení administrativy, měli by ředitelé více času nejen na přímou pedagogickou činnost, ale i vzdělávání v manažerských oblastech i vzdělávání týkajícího se pedagogického procesu.

Otázka č. 27

Uvítali byste na začátku své ředitelské kariéry možnost vedení mentorem, který by Vám poskytoval kolegiální podporu na procesuální úrovni?



Obr. 16

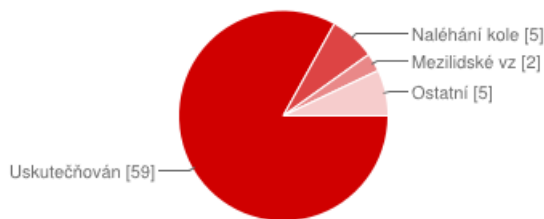
| | | |
|-----------|----|------|
| Ano | 36 | 51 % |
| Spíše ano | 28 | 39 % |
| Spíše ne | 5 | 7 % |
| Ne | 1 | 1 % |
| Ostatní | 1 | 1 % |

Vyhodnocení: Většina dotazovaných ředitelů by uvítala pomoc mentora, ano či spíše ano odpovídá 51 % a 39 % respondentů, je znát, že tento prvek chybí především na

začátku profesní dráhy. Ředitelé v současné době při nástupu do funkce hledají podporu, radu, či pomoc u svých zkušenějších kolegů.

Otázka č. 28

Důvody PRO, kdybyste měl v současné době znovu nastoupit na místo ředitele MŠ



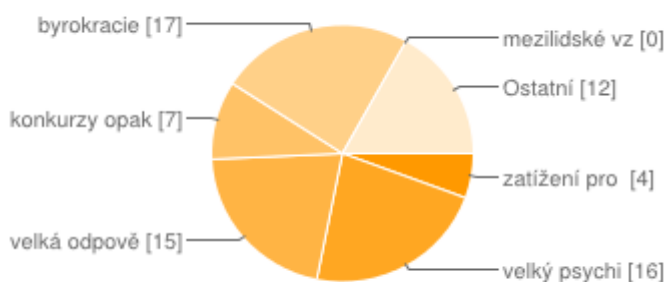
Obr. 17

| | | |
|---------------------------------|----|------|
| Uskutečňování své pracovní vize | 59 | 83 % |
| Naléhání kolegů | 5 | 7 % |
| Mezilidské vztahy | 2 | 3 % |
| Ostatní | 5 | 7 % |

Vyhodnocení: 83 % dotázaných by znovu vstoupilo do funkce z důvodu uplatnění své pracovní vize. Vize ředitelů škol jsou silným motivačním prvkem. Svou vizi předkládá budoucí ředitel při konkurzním řízení a je na odbornosti komise, aby posoudila její kvalitu a aplikovatelnost v dané škole, na kterou je konkurz vyhlášen. Ředitel většinou začíná s pozvolnou aplikací nových myšlenek. Svou vizi by měl zakomponovat a přizpůsobit kultuře a klimatu školy, ve které začíná. Bylo by správné, aby svou vizi mohl dokončit, případně nadále utvářet dle možností, vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují školu, její řízení a vedení. 7% ředitelů nastoupilo do funkce kvůli kolegům a jejich naléhání.

Otázka č. 29

Důvody PROTI, kdybyste měl znovu nastoupit do funkce ředitele MŠ



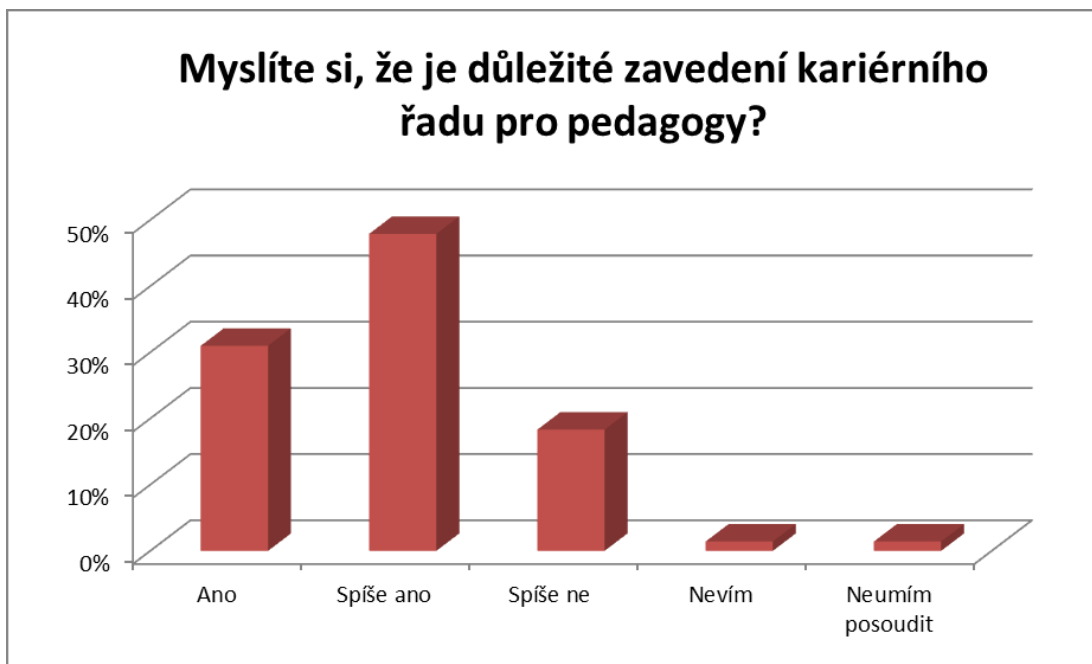
Obr. 18

| | | |
|--|----|------|
| Zatížení pro rodinu | 4 | 6 % |
| Velký psychický tlak | 16 | 23 % |
| Velká odpovědnost | 15 | 21 % |
| Konkurzy opakující se po šestiletém období | 7 | 10 % |
| Byrokracie | 17 | 24 % |
| Mezilidské vztahy | 0 | 0 % |
| Ostatní | 12 | 17 % |

Vyhodnocení: Důvodů, proč by ředitelé již do funkce nevstoupili, je více než těch, pro které by do funkce šli. Jako demotivační faktory působí především byrokracie, kterou vnímá celých 24 % respondentů, dalším faktorem je velký psychický tlak 23 % a také vysoká míra odpovědnosti 21 %. Ředitel nese plnou odpovědnost za svá rozhodnutí, zaměstnance a celou školu a tím je na něj vyvíjen maximální tlak, který může přerůst až do trvalého stresu, který může zapříčinit mnohé psychické problémy. Jako nepříliš pozitivní prvek vnímají ředitelé již zmiňované konkurzy po šesti letech, kdy se někteří necítí jistí, zdali nebudou „odejiti“ ne vždy z regulérních důvodů nebo mohou mít pocit, že se jim ještě nepodařila uskutečnit jejich vize, se kterou do školy vstupovali. Šestileté období je na uskutečňování dlouhodobých plánů velmi krátké.

Otázka č. 30

Myslíte si, že je důležité zavedení kariérního řadu pro pedagogy?



Obr. 19

| | |
|-----------------|------|
| Ano | 22 % |
| Spíše ano | 34 % |
| Spíše ne | 13 % |
| Nevím | 1 % |
| Neumím posoudit | 1 % |

Vyhodnocení: Zavedení kariérního řadu pro učitele hodnotí kladně 22 % dotazovaných respondentů, spíše kladně 34 % dotazovaných. 13 % respondentů je přesvědčeno, že spíše není nutné, mít kariérní řád. Zbytek respondentů neví nebo neumí posoudit, jestli je kariérní řád důležitý. Ředitelé si uvědomují nutnost zavedení kariérního řadu pro pedagogy a následně v návaznosti i kariérní řád pro sebe samé. Politická situace především častá výměna ministrů tyto kroky spíše brzdí. Kariérní řád by byl i jistým motivátorem pro další profesní rozvoj nejen učitelů, ale i samotných ředitelů. Možnost profesního růstu je spojena například i s větším finančním ohodnocením, pro ty, kteří o svůj rozvoj usilují.

Otázka č. 31

Myslíte si, že je důležité zavedení kariérního řádu pro ředitele?



Obr. 20

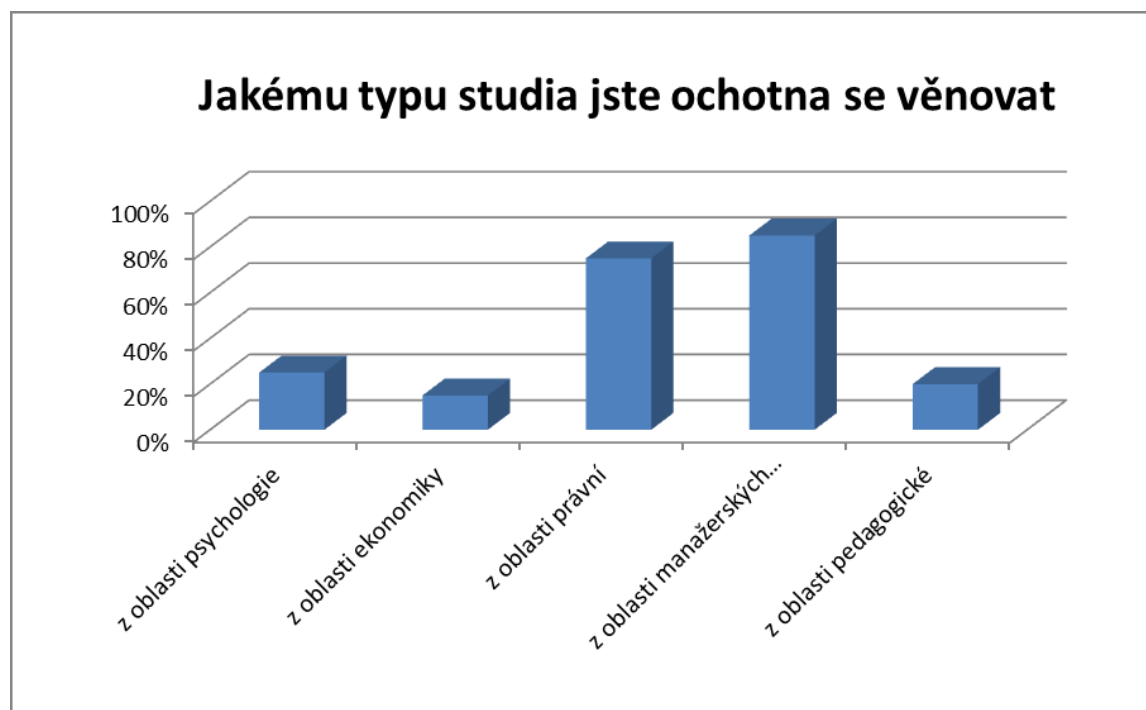
| | |
|-----------------|------|
| Ano | 21 % |
| Ne | 1 % |
| Spíše ano | 34 % |
| Spíše ne | 12 % |
| Neznám návrh | 1 % |
| Nevím | 1 % |
| Neumím posoudit | 1 % |

Vyhodnocení: Již z předešlého dotazu vyplývá, že je nutností pro naše školství připravit a následně uvést do praxe kariérní řád, který pomůže učitelům, kteří budou pomýšlet na dráhu ředitele, ředitelům současným a také jejich zřizovatelům. 21% respondentů se zavedením kariérního řádu souhlasí plně, spíše ano myslí 34 % respondentů. Pro ostatní dotazované není kariérní řád příliš důležitý. Zavedením standardů ředitelské profese, by byl vytvořen rámec pro stanovení profesního rozvoje. Profesní rozvoj ředitelů škol je nezbytný, pro výkon profese musí být ředitelé stále podporováni v myšlence, neustále se vzdělávat.

Otázka č. 32

Jakému typu studia jste ochotní se věnovat:

| | |
|---|-------------------------------------|
| z oblasti psychologie | odpovědělo z 20 dotazovaných 5 ano |
| z oblasti ekonomiky | odpovědělo z 20 dotazovaných 3 ano |
| z oblasti právní | odpovědělo z 20 dotazovaných 15 ano |
| z oblasti manažerských dovedností /vedení lidí/ | odpovědělo z 20 dotazovaných 17 ano |
| z oblasti pedagogické | odpovědělo z 20 dotazovaných 4 ano |



Obr. 21

Vyhodnocení: Největší počet respondentů celkem 80 % by se nadále chtělo vzdělávat v oblasti manažerských dovedností, které denně uplatňuje ve své profesi. Tato oblast je pro ředitele nejvíce důležitá. Poměrně výrazný zájem je o oblast právní, která se neustále mění a ředitelé musí sledovat nové zákony, vyhlášky a nařízení. Jedním z důležitých faktorů je také správný výklad nových zákonů a ředitelovo porozumění a schopnost aplikace práva v praxi. Dalšími typy studia je studium z oblasti psychologie, které zahrnuje např. umění jednat s různými typy lidí, komunikace, prevence syndromu vyhoření apod. Menší zájem je o oblast ekonomickou, která bývá v mnohých školách svěřena externě spolupracujícím ekonomům. Pedagogickou proces, který je pro ředitele neméně důležitý, by ředitelé řešili ponejvíce samostudiem, které by nemuselo být jednorázové, ale mohlo by mít pokračování a návaznost.

Kolik času jste ochotna věnovat dalšímu vzdělávání?

odpovědělo z 20 dotazovaných 12 ano

odpovědělo z 20 dotazovaných 3 ano

odpovědělo z 20 dotázaných 5 ano



| | | |
|--------------------------|----|------|
| 6 hodin měsíčně | 12 | 60 % |
| méně než 6 hodin měsíčně | 3 | 15 % |
| více než 6 hodin měsíčně | 5 | 25 % |

55

4.10 Odpovědi na výzkumné otázky

- **Které faktory ovlivňují profesní rozvoj ředitelů mateřských škol?**

Jedním z faktorů, které ovlivňují profesní rozvoj ředitelů je jejich ochota se vzdělávat. Z výzkumu (obr. 10) vyplývá, že 97% respondentů je ochotno se dále vzdělávat. Tento výsledek ukazuje na to, že si ředitelé uvědomují důležitost dalšího vzdělávání a jeho vliv na svůj profesní rozvoj. Tuto úvahu potvrzuje i skutečnost, že v současnosti studuje 27% ředitelů a další 30% se vzdělává formou seminářů (obr. 11). Dalším faktorem, který má vliv na profesní rozvoj ředitelů je i nabídka vzdělávání pro ředitele. Z šetření vyplývá, že 81% si myslí, že tato nabídka je dostatečná. (obr. 12).

- **Jaká je osobní a profesní motivace ředitelů mateřských škol k dalšímu vzdělávání?**

Důvody, které vedou ředitele k dalšímu vzdělávání, jsou vyhodnoceny v obr. 17. Zde je patrné, že hlavní motivací k dalšímu vzdělávání a to v 62% je neustále se měnící legislativa. 23% ředitelů také zmiňuje nedostatečné vědomosti, pravděpodobně z důvodu krátkého působení ve funkci. Zde bychom mohli nalézt souvislosti s obr. 8, ze kterého je zřejmé, že 41% ředitelů je ve funkci 0-6 let.

- **Jaké problémy spatřují ředitelé v různých obdobích své profesní dráhy?**

Výzkum se zaměřil na problémy před nástupem do funkce, zde se jako hlavní objevuje podpora rodiny, která je důležitá pro 46% respondentů.

Podporu kolegů preferovalo 37% respondentů (obr. 7). Po nástupu do funkce byla pro 73% respondentů důležitá podpora zřizovatele a jen pro 20% také podpora bývalého ředitele (obr. 7 a 8). S odstupem času hodnotí situaci ředitelé jinak a objevují se i důvody proti kariéře, zde je to zejména ve 24% byrokracie, 23% respondentů prožívá velký psychický tlak a v 21% jde o velkou odpovědnost, kterou si ředitelé často uvědomují až po nástupu do funkce (obr. 18).

- **Které faktory ovlivňují rozhodnutí ředitele prohlubovat své znalosti?**

Rozhodnutí ředitelů prohlubovat své znalosti ovlivňuje jejich odborná způsobilost v různých oblastech (obr. 13). Nejvíce ředitelů (61%) vidí potenciál k prohlubování znalostí v právní oblasti, další oblast pro prohlubování se jeví

v projektové činnosti (49%) a následuje ekonomická oblast (38%). Naopak nejvíce ředitelů vidí své znalosti jako dostatečné v oblasti komunikace (94%), personální oblasti (90%) a v marketingové činnosti (82%).

- **Jakému typu studia jsou ředitelé ochotni se věnovat?**

Nejčastěji jsou ředitelé ochotni se věnovat vzdělávání v manažerských dovednostech (vedení lidí) a v oblasti právní (obr. 32). Z výzkumu vyplynulo. Že velká část ředitelů (27%) studuje a dalších 30 % ředitelů volí formu seminářů (obr. 11).

- **Kolik času jsou ředitelé ochotni obětovat dalšímu vzdělávání?**

Z dotazníkového šetření vyplývá (obr. 22), že ochota ředitelů dále se vzdělávat je cca 6 a více hodin měsíčně. Z čehož vyplývá, že ředitelé mají zájem o svůj vlastní profesní rozvoj.

- **Uvítali by ředitelé na začátku své kariéry pomoc a v jaké podobě?**

Na začátku své kariéry by ředitelé uvítali pomoc mentora a to v 90% (obr. 16). Více o tomto tématu vypovídá další kapitola, která se zabývá návrhem podpory ředitelů na začátku jejich profesní kariéry.

- **Chtějí ředitelé zavedení kariérního systému pro učitele a pro ředitele?**

Z dotazníkového šetření vyplývá (obr. 19), že se respondenti přiklání k zavedení kariérního řádu pro učitele ano a spíše ano v 56%. Spíše se nepřiklání 13%. Ostatní neví nebo neumějí posoudit. Kariérní systém pro ředitele by ano nebo spíše ano preferovalo celkem 55%, což dokládá (obr. 20) 12% se spíše nepřiklání a 3% neumějí posoudit nebo neznají návrh kariérního systému.

4.11 Ověření tvrzení

- **Ředitelé škol jsou během svého funkčního období motivováni ve svém profesním rozvoji kladnými faktory např. seberealizací nebo rodinou a demotivováni velkým množstvím administrativní práce.**

Toto tvrzení se potvrdilo, je mnoho faktorů osobních, které se týkají motivace, podpory blízkých i spolupracovníků, které ředitele nutí nadále se profesně rozvíjet samostudiem, studiem VŠ nebo formou školení a seminářů. Také se potvrdilo, že ředitelé jsou demotivováni velkým množstvím administrativních činností.

- **Ředitelé by v rámci svého profesního rozvoje uvítali pomoc mentora a zavedení kariérního systému pro sebe i své učitele.**

Ředitelé by pomoc mentora, který by jim z počátku jejich profesní dráhy pomohl, uvítali. Dále mají ve většině kladný přístup k zavedení kariérního systému, který by jim pomáhal a motivoval je k jejich dalšímu profesnímu rozvoji. Toto tvrzení se výzkumným šetřením také potvrdilo.

4.11.1 Využití v praxi

Výsledky výzkumu mohou být využity při přípravě ředitelů škol ještě před vstupem do ředitelny. Dále je možné využít poznatky k podpoře zavedení kariérního řádu pro učitele i ředitele. K uvážení například zřizovatelů by bylo dobré podporovat mentory mezi řediteli svých škol do doby, než bude funkční kariérní systém. Vytvořit pro tyto mentory i finanční ohodnocení například v rámci nenárokových složek platu. Prospěšné by bylo, pokud by mohl, budoucí ředitel ještě v době své učitelské praxe, možnost podívat do škol ke zkušeným ředitelům a zde si vyzkoušet činnosti spojené s funkcí ředitele tzv. „nahlédnout pod pokličku. Mohl by projít i několik škol v rámci jakéhosi „kolečka“ a vidět řízení a vedení ředitelů z více úhlů.

Závěr

Tato bakalářská práce přinesla pohled na část faktorů, které motivují a demotivují ředitele mateřských škol v jejich profesním rozvoji. Téma práce bylo velmi široké, proto byly vybrány jen některé důležité faktory a jistě by bylo zajímavé tuto práci nadále rozpracovat. Cílem práce bylo vyzdvihnout kladné a motivující faktory a upozornit na negativní a demotivující faktory v profesním životě ředitelů mateřských škol. Cíl práce byl splněn.

Dotazníkové šetření vypovídá o části těch nejdůležitějších faktorů, které ředitele ovlivňují. V této práci je zmíněna i nutnost zavedení kariérního řádu, protože je víc než nutné nastavit nový systém vzdělávání, odměňování a dosáhnout motivace vedoucích pracovníků k dalšímu vzdělávání. Dotazování ukázalo pozitiva a negativa, která ovlivňují ředitele v době jeho funkčního období. Negativní faktory, které byly dotazovány, jsou problematické pro ředitele ve všech fázích profesního života. Je nutné zaměřit se na faktor pečlivé a odpovídající přípravy ředitelů z důvodu vysokých nároků, které jsou na ně od začátku do konce jejich funkčního období kladeny. Výzkumné otázky byly zodpovězeny. Nejvíce pozitivní faktor je představa - vize jednotlivých ředitelů a chuť tyto vize ředitelů realizovat, protože jsou od samého začátku profesní dráhy jejich „hnacím motorem.“ Kladným faktorem je přístup ředitelů ke vzdělávání. Ve všech fázích ředitelé uvádějí, že nejvíce problémů jim způsobuje velká administrativní zátěž a často se měnící legislativa.

Zajímavé byly odpovědi, které faktory by ředitele ovlivnily, aby se ředitelé znovu přihlásili ke konkurzu. Byla to potřeba seberealizace a aplikace vize ve školách. Zodpovězena byla i otázka, co by ředitele nejvíce ovlivnilo, aby ke konkurzu již nešli. Zde byl jednoznačný názor pro velký psychický tlak, odpovědnost a také v neposlední řadě velkou zátěž pro rodinu. Podpora kolegů, rodiny i zřizovatelů v osobním i pracovním životě ředitelů se zdá nejdůležitějším faktorem, zde čerpají energii, svou funkci plnit co nejlépe.

Dotazníkové šetření

Vzhledem ke stanovenému cíli, byly sestaveny tyto otázky do dotazníku. První otázka je dichotomická, další otázky jsou kategoriální a měřitelné. Otázky jsou uzavřené nebo polo uzavřené. Respondenti mají možnost vyjádřit svůj názor v odpovědi jiné.

Demografické otázky

1. Pohlaví
2. Nejvyšší dosažené vzdělání
3. Délka období jak dlouho jste ve funkci ředitelky /ředitele/

Co vás ovlivnilo přihlásit se do funkce ředitele?

4. Cítila jste podporu rodiny
5. Měla tato skutečnost vliv na vaše rozhodnutí
6. Cítila jste podporu od kolegů
7. Měla tato skutečnost vliv na vaše rozhodnutí
8. Cítila jste podporu bývalého ředitele
9. Měla tato skutečnost vliv na vaše rozhodnutí
10. Cítila jste podporu nastávajícího zřizovatele

Vaše motivace stát se ředitelem MŠ?

11. Seberealizace - kariérní postup
12. Organizační a vůdcovské schopnosti
13. Finanční ohodnocení
14. Společenská prestiž

Důležitost vzdělávání se ve funkci ředitele

15. Jste ochotna se nadále vzdělávat
16. Jaký je váš názor na další vzdělávání
17. Myslíte si, že je dostatečná nabídka vzdělání pro ředitele MŠ

V kterých oblastech se cítíte silní /co vám nejvíce pomáhá/?

18. Personální oblast
19. Právní oblast
20. Ekonomická oblast
21. Informační a komunikační technologie
22. Projektová činnost
23. Oblastní komunikace
24. Marketing školy
25. Cítíte podporu zřizovatele při zvyšování svého vzdělávání
26. Vaše důvody pro zvyšování kvalifikace/i více možnosti

- Nedostatečné vědomosti pro výkon funkce
- Pro svoji potřebu - neustále se měnící se legislativa
- Navýšení finančního ohodnocení
- Neznalost jazyka
- Jiné

27. Přivítali byste na začátku své kariéry možnost vedení mentorem, který by vám poskytoval kolegiální podporu na procesuální úrovni.

28. Kladné důvody kdybych měla znovu nastoupit do funkce ředitelky MŠ

Uskutečňování své pracovní vize

- finanční
- mezilidské vztahy
- jiné

29. Negativa proč bych do funkce ředitele již nechtěla nastoupit

- velké zatížení pro rodinu
- byrokracie
- finanční
- mezilidské vztahy
- velké psychické zatížení
- jiné

30. Myslíte, že je důležité zavedení kariérního řádu pro pedagogy?

31. Myslíte, že je důležité zavedení kariérního řádu pro ředitele?

Doplňující telefonické dotazování

32. Jakému typu studia jste ochotna se věnovat?

- z oblasti psychologie
- z oblasti ekonomiky
- z oblasti právní
- z oblasti manažerských dovedností/vedení lidí/
- z oblasti pedagogické

33. Kolik času jste ochotna věnovat dalšímu vzdělávání?

- 6 hodin měsíčně
- méně než 6 hodin měsíčně
- více než 6 hodin měsíčně

Seznam použité literatury

- 1) *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2012/2013* [online]. Praha: Česká školní inspekce, 2013 [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4>
- 2) ČŠI: Ředitelé nemají na pedagogiku čas. *Učitelské noviny: týdeník pro učitele a přátele školy*. Praha, 2014, roč. 117, č. 4. ISSN: 0139-5718.
- 3) EACEA. *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě* [online]. 2013 [cit. 2014-03-19]. ISBN 978-92-9201-457-5. Dostupné z: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/151CS_HI.pdf
- 4) KOHNOVÁ, Jana. *Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2004, 181 s. ISBN 80-7290-148-6.
- 5) Kulatý stůl: „Kariéra ředitele školy - Ředitel 21“ In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>
- 6) Kulatý stůl: „Ředitel školy versus zřizovatel. Vidí kvalitu školy stejně?“. In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>
- 7) LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 96 s. ISBN 978-80-7478-349-4.
- 8) LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. ISBN 978-807-3578-992.
- 9) VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- 10) Česko. Zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 190, s. 10333-10345. ISSN 1211-1244. Dostupný také z:
<http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>
- 11) Odborná diskuze: Kariéra ředitele školy ŘEDITEL21. [online]. [cit. 2014-02-14].
Dostupné z: www.msmt.cz/file/20843/download/
- 12) PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada).
ISBN 978-80-247-4751-4.
- 13) POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s.
ISBN 978-80-210-4499-9.
- 14) PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.
- 15) SMOLÍKOVÁ, Kateřina. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2004, 48 s. ISBN 80-870-0000-5.
- 16) Česko. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. ze dne 26. ledna 2005 o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 21, s. 514-519. ISSN 1211-1244. Dostupný také z:
http://www.msmt.cz/uploads/soubory/narizeni75_2005.pdf
- 17) Česko. Zákon č. 561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, 190, s. 10262-10324. ISSN 1211-1244. Dostupný také z:
<http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>
- 18) SLAVÍKOVÁ, Lenka a Stanislav KARABEC. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 97 s. ISBN 80-729-0120-6.
- 19) Slavíková, L.; Báča, M., Cipínová, J. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha: 2008, Centrum školského managementu.
- 20) STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

- 21) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. ISBN 80-735-7176-5.
- 22) ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.
- 23) ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- 24) Ředitel školy versus její zřizovatel. *Učitelské noviny: týdeník pro učitele a přátele školy*. Praha, 2014, roč. 117, č. 1. ISSN 0139-5718.
- 25) *Řízení školy: Ředitel školy a co ještě*. Praha 3, U Nákladového nádraží 6: Wolters Kluwer, 2012, roč. 2012, č. 9. ISSN 1214-8679.

Seznam zkratk

| | |
|------|--|
| ČŠI | Česká školní inspekce |
| DVPP | Další vzdělávání pedagogických pracovníků |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| Mgr. | Magistr |
| Bc. | Bakalář |
| ŠZ | Školský zákon |

Seznam obrázků

| | |
|---------------|----|
| Obr. 1 | 34 |
| Obr. 2 | 37 |
| Obr. 3 | 38 |
| Obr. 4 | 40 |
| Obr. 5 | 40 |
| Obr. 6 | 41 |
| Obr. 7 | 42 |
| Obr. 8 | 42 |
| Obr. 9 | 44 |
| Obr. 10 | 44 |
| Obr. 11 | 45 |
| Obr. 12 | 46 |
| Obr. 13 | 47 |
| Obr. 14 | 48 |
| Obr. 15 | 48 |
| Obr. 16 | 49 |
| Obr. 17 | 50 |
| Obr. 18 | 51 |
| Obr. 19 | 52 |
| Obr. 20 | 53 |
| Obr. 21 | 54 |
| Obr. 22 | 55 |